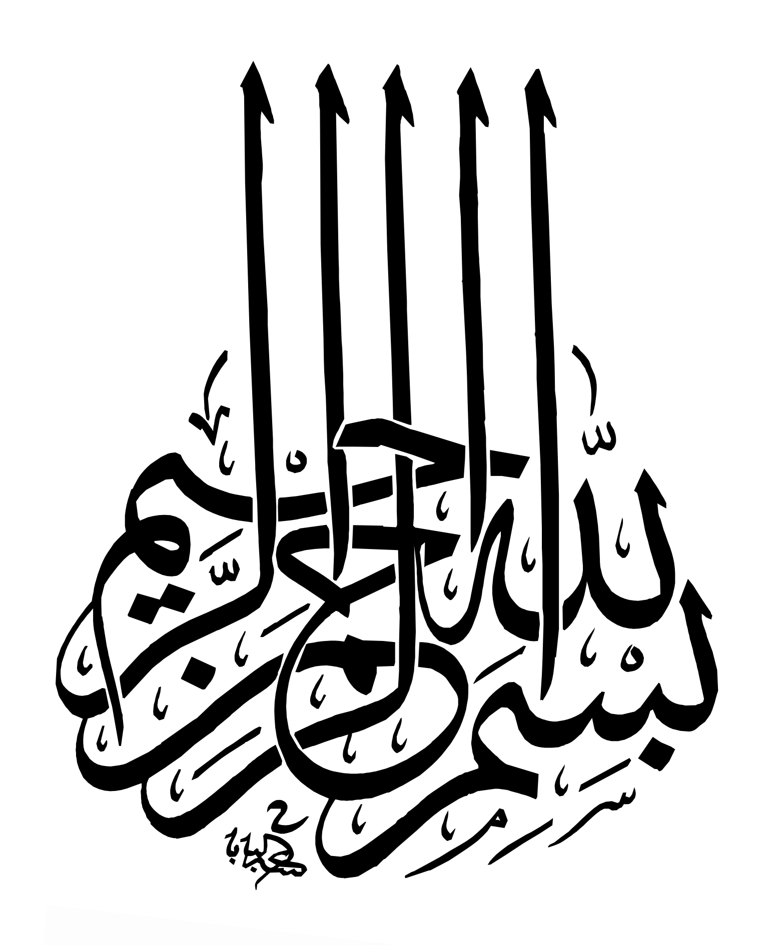


الإدارة المدرسية .. الأسس والنظريات والكفايات

د. عبيد بن نداء العنزي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

بجامعة الحدود الشمالية





﴿ فَبِمَا رَحۡمَةٖ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمۡۖ وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ فَإِذَا عَزَمۡتَ فَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُتَوَكِّلِينَ ﴾(آل عمران: ١٥٩).



الإهداء

دون اكتمالات الكتابة.. وبين احتمالات الإفادة والتقصير..

أكتب متأملاً الإحاطة بفكرة الأدبيات لا بكلها، وبجوهرها لا بتفاصيلها؛ فالكتابة مفاتيح لأبوب المعرفة، والاستزادة منها أبواب مشرعة.

أكتب مستشعرًا ذلك، وأكتب ومستشعرًا قول الأول:

والله ما كتب أحد كتابًا في يومه.. إلا قال في غده:

والله لو أني كتبت كذا .. لكان أحسن..

ولو غير كذا .. لكان أجمل. ولو ترك هذا.. لكان أفضل..

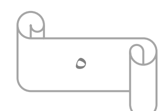
وهذا من أعظم العبر.. وهذا دليل استيلاء النقص على سائر البشر.

لمن يسترعي هذا القول ويدركه، ولكل معني بالإدارة المدرسية علمًا وممارسة.. أهدي هذا الجهد المتواضع.

راجيًا أن ينفع الله به

د. عبيد نداء العنزي

محتويات الكتاب



- مدخل الكفايات.
- مصادر الكفايات المهنية.
- أسس الكفاية المهنية.
- الكفايات المهنية لمدير المدرسة.
- الكفايات المهنية لمدير المدرسة في مجال التخطيط.
- الكفايات المهنية لمدير المدرسة في مجال التنظيم.
- الكفايات المهنية لمدير المدرسة في مجال الاتصال.
- الكفايات المهنية لمدير المدرسة في مجال التقويم.
- علاقة الإدارة المدرسية بالمجتمع.
- تحديات ومشكلات الإدارة المدرسية.
- دور مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- واقع الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية.
- نماذج الخرائط التعليمية لمدارس التعليم العام.
- شروط ومهام شاغلي الوظائف التعليمية الراغبين في العمل الإداري المدرسي (مدراء، وكلاء، مرشدين طلابيين وغيرهم...).
- ركائز التغيير والتطوير الإداري والتربوي في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠.

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين، الرحمن الرحيم، مالك يوم الدين، والصلاة والسلام الأتمان الأكملان على خاتم الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه أجمعين، أما بعد:

أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، وازدادت أهميتها بزيادة المناشط الإنسانية واتساعها وتنوعها. فالتطورات المجتمعية أحدثت وما زالت تحدث تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها، وأصبح على المديرين أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، بل إن من أهم ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها لأساليب متعددة من المعرفة والممارسة.

وهنا نشير إلى أن المؤسسة التربوية هي أداة المجتمع الفعال في عمليات التخطيط والبناء وإعداد الكوادر البشرية ذات التدريب النوعي المطلوب، والمدرسة بلا شك هي من أهم التنظيمات الرئيسة في المؤسسة التربوية التي تؤدي تلك العمليات. وهي بوابة التنمية في كل مجالاتها.

والمرحلة الراهنة تتطلب إدارة فاعلة ومستوعبة لواقع العملية التربوية وأفاقها المستقبلية، كما تتطلب هذه المرحلة توفر إداريين ذوي صفات تنسجم مع ظروف ومتطلبات العصر، وقادرين على تطبيق أفضل صيغ العلاقات الإدارية. وهذه الصفات سواء الفطرية أو المكتسبة يلزم تطويرها من خلال الخبرات والتجارب والتدريب والتطوير؛ مما يؤهلها لأن تكون امتيازات تيسر أداء المدير بأقل وقت وأيسر كلفة، ثم توظيفها بفعالية

لمساعدته على اتخاذ القرارات الرشيدة الموصلة لتحقيق الأهداف بأعلى درجة ممكنة من الكفاية وبشكل يضمن نجاحها واستمرارها.

ثم إنه يعزى تميز أي نظام إلى تميز مدخلاته البشرية التي يتم تمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاية وفعالية عن طريق حسن إدارتها. والمدير في مدرسته من أهم تلك المدخلات، بل هو من يصنع الفرق في الأداء والفاعلية.

والإدارة هي العملية التي تقف خلف إنجازات البشر، كما يؤدي فقدانها والإخفاق فيها إلى أفدح الخسائر وأوخم العواقب، والإنجازات التي سطرها العلم إنما سطرتها الإدارة ذات الكفاية العالية.

وينطبق هذا العموم على الإدارة المدرسية كواحدة من أهم وأخطر أشكال الإدارة، فنظرًا للتطور الإداري الحديث لم يعد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة مقصورًا على الأعمال الإدارية الروتينية، بل تجاوز ذلك ليشمل المهام التربوية الأخرى كمساعدة الطلاب على النمو الشامل، والعمل على تطوير المناهج الدراسية والأنشطة، وتحسين المستوى المهني للعاملين، إضافة إلى الإلمام بوظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ومتابعة وتقويم.

ثم إن نجاح مدير المدرسة يتوقف على أداء مسؤولياته التربوية وفق مستوى كفاياته الإدارية اللازمة لنجاح عمله الإداري وتحقيق أهداف مؤسسته التربوية، الأمر الذي يبرز أهمية إدارته المهنية بشتى عناصرها.

ونظرًا لما للإدارة المدرسية من أهمية وأثر بالغين في إنتاجية العملية التربوية في مختلف أوجهها وأبعادها تخطيطًا وتنظيمًا وتوجيهًا وتقويمًا، فإن مدير المدرسة هو الرأس الإداري التربوي وهو القائد الموجه والمقرر الذي تزداد أهميته ويبرز دوره في الرسالة التربوية.

ولذلك يتزايد الاهتمام بمدير المدرسة الذي يمارس أدواره ومسؤولياته القيادية بكفاءة تنعكس إيجابًا على إنجازات مدرسته، حيث يعد امتلاكه لتلك المهمات الإدارية أساسًا لنجاحه وتميزه، الأمر الذي يسهل عليه تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويحقق جوهر الإدارة التربوية وهو توفير الإداريين ذوي الكفاية والفعالية القادرة على تيسير دقة العمل التربوي والإشراف عليه.

وبناءً على ما تقدم تبدو الحاجة لتدوين فصول توضح مفهوم الإدارة ومراحل تطورها كأساس مرجعي للإدارة المدرسية وتبين خطوط العلاقة بينهما، وكذلك الوظائف والنظريات والكفايات التي ستساهم في بلورة الإدارة العامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة، وتتناول الإدارة المدرسية كعلم له خصائص ومكونات ونظريات وجوانب أخرى مما يحتاجه مدير المدرسة، والإداري التربوي، والمشرف التربوي، ودارس الإدارة التربوية، وكل معني بإدارة المدرسة أو مشارك بها.

والله أسأل أن ينفع بهذا الجهد المتواضع كل من قرأه.

والحمد لله رب العالمين

الفصل الأول

مدخل في الإدارة

ويحتوي على:

- مقدمة في الإدارة.
- مفهوم الإدارة.
- مراحل تطورها.
- علاقة الإدارة العامة بالإدارة التربوية ومستوياتها.
- وظائف الإدارة.
- نظريات الإدارة.

مقدمة في علم الإدارة:

يعد علم الإدارة من العلوم الحديثة، فكثير من الباحثين في علم الإدارة يرون أنه ظهر بمعناه العلمي أو الإدارة كعلم في عام ١٩١١م في ميدان الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية أي في أوائل القرن العشرين على يد رائد الإدارة العلمية فريدرك تايلور Fredric Taylor، ثم أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية بعد المؤتمر الدولي للإدارة عام ١٩٢٤م. أما ميدان الإدارة التعليمية فهو الآخر من الميادين الحديثة عالميًا كعلم فقد جاء بعد علم الإدارة بعقدين من الزمن تقريبًا. حيث ابتدأت به مؤسسة كلوج Kelloge في عام ١٩٤٦م كعلم يُدْرَس ويُدَرَّس. أما الممارسة الإدارية التعليمية فهي قديمة قدم الحضارات البشرية وقدم التعليم ذاته.

وفي النصف الثاني من القرن العشرين بدأ الاهتمام بالإدارة التعليمية في الجامعات بالولايات المتحدة، وظهرت الدراسات العلمية الخاصة بالإدارة التعليمية وتزايدت عامًا بعد عام.

وفي عام ١٩٦٧م انتقلت علوم الإدارة التعليمية لأوروبا، حيث قدمت مؤسسة كالوست كلبنكيان Caloust Culbenkian منحة ضخمة إلى قسم الإدارة التعليمية في كلية التربية بجامعة لندن، وأعدت الخطط والبرامج لتدريب العاملين في وزارة التربية والتعليم آنذاك.

ومن أوروبا انتقلت الإدارة التعليمية كعلم للاتحاد السوفيتي، ثم إلى العالم ككل[١].

---

(١) الأصول الإدارية للتربية، مطاوع وحسين، ص ٩ - ١٠، ط٣.

تقودنا هذه المقدمة التاريخية المختصرة للقول بأن الإدارة تكتسب أهمية خاصة، حيث إن الحضارة القديمة والحالية والمستقبلية تتأثر بشكل كبير بمن يديرها، وبمن ينظم ويخطط ويوجه ويتابع دقة أمورها، ويقرر أمر الحرب والسلم والنزوح والاستقرار، والركود وزيادة الجهد والأداء. كما يظهر تأثير الإدارة في أغلب مناشط الحياة الإنسانية ابتداءً بالتنشئة والتربية وبناء القيم وانتهاءً بقياس أثر الجهود الإنسانية في التنمية وتحقيق الأهداف. فالإداريون إذًا مؤثرون رئيسيون في تحديد الأهداف ورسم طرائق تحقيقها ومساراتها وآليات قياس إنجازها.

والإدارة التعليمية وفق هذه المقصودات هي: عملية إدارة فهم وتفسير المعرفة ونقلها وتوظيفها في تحقيق التنمية بكافة أشكالها تضافرًا مع بناء القيم والسلوك والمهارات التي تحقق تلك القيمة الشمولية لمناحي الحياة واحتياجاتها المتجددة[1].

مفهوم الإدارة:

يقول مارش وسايمون - وهما من علماء الإدارة الكبار -: "يمكن النظر إلى عناصر الإنتاج على أنها أربعة عناصر، ثلاثة منها مادية وهي الأراضي والعمل ورأس المال كموارد مادية، أما الرابع فهو غير مادي وغير ملموس وهو الإدارة.

(١) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي "سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، هاني الطويل، ص٢٣ -٢٤، ط٦.

والإدارة الناجحة هي القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج لتحقيق الأهداف والغايات للأفراد والمجتمعات وبيئات العمل ذاتها[1].

تعريف الإدارة:

يعرفها فريدرك تايلور "F.Taylor" وهو أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على أنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملون، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها".

ويعرفها هنري فايول "Henri Fayol" والذي يعد من رموز تنظيم الإدارة الحديثة على أنها: "أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب".

ويعرفها كونتز وأودونيل "Koontz and O'Donnell" على أنها: "وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم"[2].

ويعرفها فورست "Forst" بأنها: "فن توجيه النشاط الإنساني".

ويعرفها دوايت "Dwight" بأنها: "نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"[3].

مما سبق يتضح أن مفهوم الإدارة اتسع وتعددت تعريفاته بتعدد اعتبارات واتجاهات العمل الإداري عند علماء الإدارة، أي من زوايا متعددة

---

(١) المفاهيم الإدارية الحديثة، ١٩٨٥م، ص٩ - ١٠.

(٢) المصدر السابق، ص١٢ - ١٣.

(٣) الأصول الإدارية للتربية، ١٩٩٦م، ص١٣.

من الإدارة، فالبعض عرفها من ناحية الوظائف، والبعض عرفها من ناحية الأهداف، والبعض عرفها من ناحية التأثير والفاعلية في أحداث التغيير. وبالتالي كل ذلك يؤكد أهمية الإدارة باعتبارها مفتاحًا للتقدم ومحركًا للتنمية وتحقيق مستويات عالية من الإنجاز وصولاً لتحقيق الأهداف على شتى الأصعدة المؤسساتية والفردية والمجتمعية.

أهمية الإدارة:

ما يبرز أهمية كل شيء هو مدى الحاجة إليه. فكل مؤسسة أو مشروع أو منشأة تحتاج إلى عمل وإنجاز مخطط له ومنظم وجهود إشرافية ومراقبة وتوجيه وتقويم لجميع جزئيات العمل وقياس مدى تحقيق أهدافه. وهذا لا يتأتى إلا من خلال الإدارة المسؤولة عن ذلك كله والمسؤولة عن النجاح والفشل في تحقيق الأهداف والإنجازات.

ويمكن بيان أهمية الإدارة من خلال ما يلي:

(١) اتساع حجم المنظمات والحاجة لعدد هائل من القوى العاملة أظهر مشكلات لا يستطيع الأفراد حلها، وأظهر الحاجة لإدارة تستطيع حل تلك المشكلات.

(٢) الزيادة الهائلة في السكان وما يقابلها من قلة في الموارد الطبيعية أظهر الحاجة لإدارة تحسين استخدام تلك الموارد والتخطيط لها وإدارتها بطريقة تمكن من استغلالها الاستغلال الأمثل.

(٣) قيام مشروعات ومنشآت كبيرة ذات رؤوس مال ضخمة أبرزت حاجتها لإدارة تقوم بقيادتها نيابة عن ملاكها لاعتبارية التخصص والوقت وغيرها.

(٤) التغيرات الثقافية والاجتماعية والعلمية احتاجت الإدارة لتستوعب الحاجة لها وممارستها بطريقة تحقق أهدافها.

(٥) شدة التنافس المحلي والدولي وتحدياته التي فرضت الحاجة لإدارة قادرة على التعامل مع هذه المنافسة وخوض غمارها والوقوف أمام تحدياتها وإجراء الدراسات وتطبيقاتها.

(٦) التطور الفني والتكنولوجي والحاجة لأن يواكب المجتمع مستجداته والاستفادة منها دونما تخلٍ عن الثوابت، ونشر هذه التطورات الفنية والتكنولوجية لتحقق غاياتها[١].

مراحل تطور الإدارة:

مر الفكر الإداري بمراحل متعددة، مثلت كل مرحلة منها آراء واجتهادات وتجارب ونظريات شكلت كل منها مدرسة من مدارس الإدارة.

وهذا التطور في الفكر الإداري الذي أملته الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية انعكس على شكل مبادئ تفسر سلوك الإدارة وتدير دفة العمل والإنتاج والعاملين، وتدرجت به الإدارة من إدارة تقليدية تهتم بالعمل والإنتاج كأهم محور في حسبانها آنذاك إلى إدارة إنسانية آمنت بالإنسان واعتبرته الحلقة الأولى والعنصر الأهم في العملية الإدارية والإنتاج.

---

(١) أساسيات في الإدارة، ١٩٩٨م، ص١٦ - ١٧.

واهتمت بعد ذلك بدراسة السلوك الإنساني كعنصر إداري يهتم بأساليب البحث العلمي من أجل وصف وتفسير السلوك الإنساني وتوظيفه في مجال الإدارة[1].

وقد تطور الفكر الإداري عبر مراحل متعددة بدأت من أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. ولا تزال عقول أساتذة الإدارة وممارسيها وخبراءها مستمرة في إثراء الفكر الإداري بنظريات أو اتجاهات أو مدارس إدارية جديدة تزيد من أهمية دراسة الفكر الإداري لكل مهتم أو ممارس[2].

وفيما يلي استعراض مختصر لمدارس الإدارة التي توافق عليها أغلب الباحثين والمهتمين في شأن الإدارة:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية.

ثانيًا: المدرسة السلوكية.

ثالثًا: المدارس والاتجاهات الحديثة.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (1890 – 1930) Classic School:

تضم هذه المدرسة النظريات (الاتجاهات الفكرية) الآتية[3]:

١ - الإدارة العلمية Scientific Management.

٢ - التقسيمات الإدارية (نظرية المبادئ) Administrative Principles.

٣ - البيروقراطية Bureaucracy.

---

(١) أساسيات في الإدارة، ص٢١.

(٢) الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ص٧١.

(٣) إدارة المنظمات منظور كلي، ص٢٠ - ٢٤.

اعتمدت المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عددًا من الافتراضات حول المنظمات والناس، وأهمها:

(١) نظرت للإنسان نظرة محدودة، واعتبرته "كائن اقتصادي"، أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.

(٢) نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة هادئة ومستقرة.

(٣) اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.

(٤) اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية (Efficiency) فقط للحكم على نجاح المنظمات.

(٥) رأت أن هناك أسلوبًا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميًا.

وانطلاقًا من الافتراضات السابقة طورت المدرسة الكلاسيكية أفكارها ومفاهيمها التي سنعرضها بإيجاز.

١ - الحركة العلمية Scientific Management:

تقترن هذه النظرية بالكاتب الأمريكي فردريك ونسلو تايلور(Frederick Winslow Taylor) بشكل أساسي. ولكن هناك كتاب آخرون (قبل وبعد تايلور) قد أسهموا كذلك في هذه النظرية، ومن أهمهم: جيمس وات (James Watt)، وروبرت أوين (Robert Owen)، وشارلز بابيج (Charles Babbage) وفرانك

جالبريث (Frank Gilbreth)، وهنري جانت (Henry Gantt). ويعد تايلور المنظّر الرئيسي لهذه النظرية.

كان تايلور مهندسًا ميكانيكيًا، وعمل في شركات للفولاذ والفحم في ولاية بنسلفانيا في أمريكا. ونتيجة لملاحظاته المباشرة والمكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت، أصبحت لديه قناعة مؤكدة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية جدًا، بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه. وهنا باشر العمل على تصويب الوضع، من خلال تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل (Shop floor). وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد "الطريقة المثلى" لأداء كل عمل. وقد قام بدراسات وتجارب علمية مستفيضة لسنوات عديدة حول طرق أداء الأعمال وحركات العامل والوقت وتصميم المجارف المناسبة لجرف الحديد والفحم وغيرها. ونتيجة تلك الدراسات والتجارب توصل إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية، وهي:

١ - إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين.
٢ - اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.
٣ - تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل، وفق الأسلوب العلمي.
٤ - تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.

وقام تيلور في عام (١٩١١) بإصدار كتابه مبادئ الإدارة العلمية (Principles of Scientific Management) الذي اشتمل على المبادئ الأربعة السابقة، ومثل هذا الكتاب أول بداية جادة لتطوير نظرية في الإدارة التنظيم.

بالرغم من أن تيلور (وغيره من أتباع الحركة العلمية) قد ركزوا على جانب محدود من المنظمة، حيث كان الاهتمام بتنظيم العكل عند أدنى مستوى في المنظمة، وهو مستوى ورشة العمل والمستوى الإشرافي من الإدارة، فقد مثلت الإدارة العلمية فلسفة عمل وتفكير المدير. حيث يتوجب على المدير أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل والقرار الأمثل، وعليه أن يقيم بعناية الطريقة المثلى لأداء كل عمل من أجل تحقيق أعلى إنتاجية وكفاءة. ومن واجب المدير أيضًا اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم متبعًا الأسلوب العلمي في ذلك لضمان اتباعهم الطريقة المثلى في أداء العمل، وأن يعهد المدير إلى العامل بأداء عمل محدد على أن يوفر له الآلات والأدوات والتعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

٢ - نظرية مبادئ الإدارة (التقسيمات الإدارية):

كما يطلق عليه أيضًا نظرية "العملية الإدارية". وتنسب هذه النظرية بشكل رئيس إلى الكاتب الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol). ولكن هناك كتاب آخرون قد أسهموا في هذه النظرية أيضًا، وأهمهم: الإنجليزيان ليندال ايرويك (Lyndall Urwick) ولوثر جوليك (Luther Gulick)،

والأمريكيان موني (Mooney) ورايلي (Reiley). وكانوا جميعً مهتمين بتطوير مبادئ عالمية في الإدارة تصلح لكل مدير في أي منظمة.

كان هنري فايول مهندسًا وقد عمل مديرًا لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم في فرنسا. وقد تميز عن تايلور في جانبين هامين وهما:

١ - اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته، كمدير ممارس.
٢ - ركّز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات وجميع الظروف.

كما اهتم فايول بوصف وظائف المدير (ما يجب على المدير عمله). وقد لخص أفكاره في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" الذي صدر في عام ١٩١٦.

اقترح فايول (١٤) مبدأً عالميًا، يمكن تعليمها في الكليات والجامعات. ومع أن كثيرًا من هذه المبادئ تفتقر إلى العالمية، إلا أنها تطبق في عصرنا الحاضر على نطاق واسع من قبل العديد من المديرين، وهذه المبادئ هي:

١ - تقسيم العمل Division of work.
٢ - السلطة (تكافؤ السلطة والمسؤولية) Authority and Responsibility.
٣ - الانضباط (التزام العامل بالأنظمة) Discipline.

٤ - وحدة الأمر Unity of Command.

٥ - وحدة التوجيه Unity of Direction.

٦ - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

٧ - تعويض العاملين (Remuneration) بشكل عادل لقاء خدماتهم.

٨ - المركزية (Centralization) تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف/ حالة.

٩ - التسلسل الهرمي/ الرئاسي Scalar Chain.

١٠ - الترتيب والنظام Order.

١١ - العدالة Equity.

١٢ - الاستقرار الوظيفي Stability of tenure.

١٣ - المبادرة Initiative.

١٤ - روح الفريق Esprit de Corpe.

ومن ناحية أخرى، حدد فايول وظائف المدير بخمس وظائف وهي: (التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة). كما أن فايول صنف أنشطة المنظمة إلى (٦) مجموعات، وهي:

١ -أنشطة فنية (إنتاج وتصنيع).

٢ -أنشطة تجارية (البيع والشراء والمبادلة).

٣ -أنشطة مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال).

٤ -أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف، والإحصاءات).

٥ -أنشطة الضمان والوقاية (جماعة الممتلكات والأشخاص).

٦ -أنشطة إدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة).

وقد مثلت الأفكار والمفاهيم التي قدمها فايول ثلاثة جوانب في غاية الأهمية في تطوير الإدارة، وهي:

(١) مفهوم أن الإدارة هي معرفة منفصلة وتصلح لجميع أنواع العمل الجماعي أو عالمية الإدارة.
(٢) أول نظرية شاملة في الإدارة يمكن تطبيقها في جميع المجالات.
(٣) مفهوم تعليم وتطوير مناهج الإدارة في الكليات والجامعات.

٣ - النظرية البيروقراطية Bureaucracy:

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) (1864 – 1920). وقد اهتم ويبر بدراسة المنظمات كبيرة الحجم، والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية. وقد اقترح نموذجًا مثاليًا للتنظيم، أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد (Rationality) في اتخاذ القرارات. واعتبر ويبر المعرفة والمقدرة أساسًا للتنظيم بدلاً من المحاباة والمحسوبية. واقترح ويبر عدة سمات لهذا النموذج البيروقراطي المثالي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف، وهذه السمات هي:

(١) تقسيم العمل والتخصص، حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح، وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية.
(٢) يتم تنظيم الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر.

(٣) اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية أو استنادًا للتعليم والتدريب.

(٤) الموظفون يعيّنون ولا ينتخبون.

(٥) الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة، وهم موظفون مهنيون.

(٦) الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها.

(٧) على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة، فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية. وتتصف هذه الضوابط والقوانين والقيود بأنها لا شخصية، وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات.

بالرغم من الأفكار والمفاهيم الهامة التي قدمها ماكس ويبر بشأن المنظمة وتأثيرها الكبير في تطوير نظرية المنظمة، إلا أن هذه الأفكار والمفاهيم لم تنل اهتمامًا يذكر حتى عام (١٩٧٠) حينما ترجم كتابه إلى اللغة الإنجليزية، وبدأ الاهتمام يتركز أكثر فأكثر على دراسة وتحليل المنظمات. وبالرغم من الانتقادات والتحفظات العديدة التي أثيرت حول النموذج البيروقراطي، إلا أن هذا النموذج الذي اقترحه ويبر أصبح "نموذج تصميم" تطبقه الكثير من المنظمات الكبيرة في العصر الحالي في تصميم هياكلها التنظيمية.

ثانيًا: المدرسة السلوكية Behavioral School (1960 – 1930)[1]:

ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد والعقلانية لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنظمة وغيرها، وأهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في المنظمات. وجاءت المدرسة السلوكية متفاديةً لقصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الإنساني في المنظمات والاهتمام به.

لقد كان محور اهتمام المدرسة السلوكية هو دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية، بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة.

وينتمي معظم الكتاب والباحثين في المدرسة السلوكية إلى علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع.

وسنناقش بإيجاز أهم الكتاب ومفكري تلك المدرسة الذين أسهموا في تطوير هذه النظرية:

١ - إلتون مايو: حركة العلاقات الإنسانية:

تقترن حركة العلاقات الإنسانية (Human Relations) بالكاتبين إلتون مايو (Elton Mayo) وروتلزبرجر (F.J.Roethlisberger)،

---

(١) إدارة المنظمات منظور كلي، مصدر سابق، ص٢٥ - ٢٩.

ودراسات هوثورن (Hawthorn studies)، ففي الفترة ما بين ١٩٢٧ - ١٩٣٢ قام إلتون مايو وزملائه من جامعة هارفارد بدراسات وتجارب مكثفة في مصانع شركة ويسترن إليكتريك الكهربائية (Western Electric) في إحدى ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وشملت الدراسات والتجارب إعادة تصميم الأعمال، وتغييرات في ساعات الدوام اليومي والأسبوعي، وإدخال فترات راحة، وأسس احتساب الأجور، وذلك لمعرفة تأثير كل ذلك على إنتاجية العامل. وكانت النتائج متناقضة حيث لم تثبت بصورة قاطعة أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل المادية وإنتاجية العامل. وتوصلت الدراسات إلى أن العامل الحاسم في التأثير على إنتاجية العامل هو ضغط الجماعة والمعايير الاجتماعية للجماعة. ومن أهم الأفكار والمفاهيم المستمدة من تجارب هوثورن ما يلي:

١ - إن المنظمة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارًا ومعاييرًا لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.

٢ - لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضًا في إثارة دوافع الأفراد.

٣ - تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دورًا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.

٤ - يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديموقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.

٥ - ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.

٦ - من الضروري تطوير الاتصال الفعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات. وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.

٧ - يحتاج مديرو المنظمات مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.

٨ - يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجتهم النفسية والاجتماعية.

٢ - ماري باركر فولليت Mary Parker Follet:

ركزت فولليت على الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد؛ واهتمت في كتاباتها بالمشاركة، والتعاون، والاتصال، والتنسيق، والمشاركة في السلطة. والمفهوم الأخير (مشاركة الأفراد بالسلطة) يعتبر خروجًا واضحًا عن المبادئ الأساسية للمدرسة الكلاسيكية.

وفيما يتعلق بالجماعة فقد اهتمت بكيفية تكوين الجماعات وكيف تعمل هذه الجماعات وكيف أن مشاركة المرؤوسين يمكن أن تسهم في نجاح المنظمة.

كما أنها ركزت على أهمية التنسيق واعتبرته مهمة حيوية وأساسية للإدارة الفعالة الكفؤة، واقترحت مجموعة من المبادئ العامة للمساعدة في تحقيق التنسيق السليم.

٣ - شيستر بارنارد Chester Barnard:

نظر بارنارد إلى المنظمة باعتبارها نظام اجتماعي تعاوني، وأكد على أن التعاون هو الوسيلة الرئيسة لتحقيق النجاح للفرد وللمنظمة على السواء، وهي تتكون من أنشطة/ أعمال (Tasks) وأناس (People) يجب أن يبقوا في حالة توازن. وأن الاهتمام بأحدهما فقط دون الآخر لن يمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى. ولذا على المديرين أن يقوموا بالتنظيم استناداً لمتطلبات العمل الواجب إنجازه وحاجات الناس الذين سيقومون بالعمل.

ومن الأفكار الهامة التي أسهم بها بارنارد هي مبدأ قبول السلطة، فبدلاً من الإقرار بأن السلطة تنساب من الأعلى إلى الأسفل، فإن للعامل إرادة حرة في اختيار (قبول أو رفض أوامر الإدارة)، كما أدخل دور التنظيم غير الرسمي في نظرية المنظمة، واقترح أن أدوار المدير الرئيسة هي تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن. كما اقترح كتابه وظائف المدير (The Functions of the Executive) من الكتب القيمة في الفكر التنظيمي.

٤ - دوجلاس ماكجروجر Douglas MeGregor:

اقترح ماكجروجر وجود فلسفتين/ وجهتي نظر مختلفتين بشأن الإنسان: **الأولى: نظرية X وهي سلبية، والثانية: نظرية Y وهي إيجابية.**

واستنتج ماكجروجر أن افتراضات المدير بشأن الآخرين لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها.

وبناءً عليه .. تتضمن **نظرية X أربعة افتراضات:**

-العامل لا يحب العمل، ويحاول، كلما أمكن ذلك، تجنب العمل.

-بما أن العامل يكره العمل، يجب إرغامه، أو السيطرة عليه، أو تهديده بالعقاب، من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

-العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب التوجيه الرسمي، كلما أمكن ذلك.

-معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار بما في ذلك العمل، ولا يظهرون إلا طموحًا ضئيلاً.

وقد اقترح ماكجروجر أربعة افتراضات أخرى أطلق عليها نظرية Y بالمقارنة مع الافتراضات السلبية بشأن الإنسان:

-العامل يحب العمل مثل حبه للعب والراحة.

-يمارس الناس توجيهًا ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف.

-الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية، وحتى السعي لها.

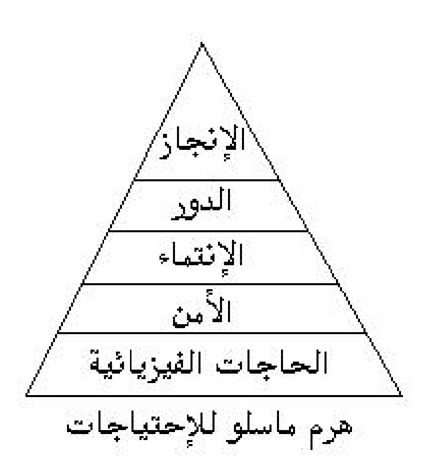
-الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة، ومنها مقدرة على اتخاذ قرارات جيدة، وليست تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أؤلئك الذين يشغلون وظائف قيادية.

وقد فضّل ماكجروجر افتراضات نظرية Y واقترح أن توجه المديرين في تصميم المنظمات وتحفيز مرؤوسيهم. ويمكن أن يعزى الحماس الكبير في أوائل الستينيات من القرن الماضي للمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد

أعمال تتضمن المسؤولية والتحدي للعاملين، وتطوير علاقات جيدة في الجماعة إلى تبني افتراضات نظرية Y.

٥ - أبراهام ماسلو Abraham Maslow:

أسهم ماسلو بشكل ملحوظ في نظرية الدافعية الإنسانية من خلال نظرية سلم الحاجات (Hierarchy of Needs). حيث صنّف حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات مرتبة على شكل سلّم تأتي في قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تليها حاجات الأمان والاستقرار، ثم حاجات الانتماء، فحاجات الاحترام أو المكانة والدور، وأخيرًا تأتي حاجات تحقيق الذات والإنجاز في أعلى السلم.



هرم ماسلو للإحتياجات

فالإنسان يهتم أولاً بإشباع الحاجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمان وهكذا. فالحاجات غير المشبعة تؤثر في سلوك الفرد، وإذا ما تم إشباع حاجة يتوقف تأثيرها على سلوك الفرد.

٦ - فريدريك هيرزبرغ Frederick Herzberg:

وهو صاحب نظرية ذات العاملين (Two – Factor theory) في الدافعية. وقسم عوامل العمل إلى مجموعتين: عوامل الصيانة (Maintenance) وهي إن لم تتوافر تسبب عدم الرضا للفرد، وتتعلق هذه العوامل بظروف العمل (مثل ظروف العمل، الراتب، نوع الإشراف، وغيرها). أما العوامل الثانية فهي العوامل الدافعية (Motivators) وهي إذا توافرت تسبب الرضا وتحفز الفرد إلى مزيد من العمل والجهد. وتتعلق هذه العوامل بجوهر العمل (الاعتراف، الترقية، التطور، وغيرها). وقد استنتج بأن إثراء أو إغناء العمل هو أساس الدافعية.

مما سبق يمكننا القول، إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد ركزت على جوانب تقسيم العمل، والتخصص، والتسلسل الرئاسي، والسلطة والتنسيق وغيرها فيما يتعلق بتنظيم العمل، وأهملت العنصر الإنساني، فإن المدرسة السلوكية قد ركزت بدورها على سلوك الأفراد والجماعات وأهملت الجوانب التنظيمية الأخرى مثل تصميم الأعمال، والإجراءات والتقنيات والعلاقات الوظيفية الكلية في المنظمة وغيرها. فالكلاسيكيون قد درسوا "المنظمات بدون أناس" "Organizations without People"، بينما السلوكيون درسوا "أناسًا بدون منظمات" "People without Organizations".

تقييم المدرسة السلوكية:

لا شك أن المدرسة السلوكية قد ساهمت في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المنشأة. فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال تعطي الإدارة أساسًا للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، وتساعدهم على تفهم أسس السلوك الإنساني وسلوك الجماعات. إلا أن هناك بعض الانتقادات التي وجهت إلى المدرسة السلوكية، من حيث إنها ركزت على الجانب الإنساني، وأهملت الجوانب الأخرى التي تساهم في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المنشأة.

ثالثًا: المدارس والاتجاهات المعاصرة[١]:

ساهم التقدم والتطور العلمي وتطور المنشآت وأساليب إدارتها في بروز نظريات جديدة في الإدارة، ساهمت في تكوين مدارس علمية حديثة، حيث تطرح هذه النظريات في مضمونها منظوراً حديثاً للإدارة يختلف عن منظور المدارس الكلاسيكية والمدرسة السلوكية.

وفيما يلي نتناول بعض الملامح الأساسية للمدارس والاتجاهات الحديثة:

(١) نظرية النظم Systems Theory:

توفر مدرسة النظم إطارًا متكاملاً يبين مدى تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية على المنظمة وكذلك مدى تأثير المنظمة على هذه

(١) الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، ص٨٤ - ٩٦.

العوامل. وتحت هذا المفهوم، فإنه ينظر إلى المنظمة على أنها كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بعوامل البيئة الداخلية والخارجية.

(٢) النظرية الموقفية (Contingency Theory):

مهد مدخل النظام System Approach لظهور نظرية الإدارة الموقفية، وقد ساعد على اختفاء المنظور التقليدي في معالجة المنظمات، وحلول منظور النظام المفتوح محله، وبالتالي ظهور نظرية الإدارة الموقفية. وفي نظر الباحثين أن نظرية الإدارة الموقفية ماهي إلا انعكاس للفلسفة الأخيرة في الإدارة التي تقوم على معالجة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية.

ويمكن تعريف النظرية الموقفية على أنها تلك النظرية التي تقر بوجود اختلاف أو ظروف متباينة في الناس، وفي مختلف الأوقات، وفي الأوضاع المتنوعة. وبالتالي فإنها تمثل ذلك المدخل في الإدارة الذي يؤكد بأنه لا يوجد طريقة واحدة مثلى يمكن اتباعها في جميع المرافق.

وفيما يلي أهم الأسس والأصول التي اعتمدت عليها نظرية الإدارة الموقفية:

(١) هناك اختلافات كثيرة بين مختلف الناس والأوقات والظروف، وعلى دارسي الإدارة وممارسيها أن يأخذوا ذلك بعين الاعتبار.

(٢) ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن اتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف.

(٣) المديرون ليسوا أحرارًا في إدارة مؤسساتهم بأسلوب يعكس هواهم الشخصي وتحيزاتهم، بل عليهم أن يراعوا مجموعة

الظروف التي تواجههم (كأن تكون البيئة المحيطة بهم متغيرة أو ساكنة، أو أن العمل روتيني أو إبداعي، أو أن المشكلة حادة أو بسيطة)، والخروج بأساليب وممارسات قد تصلح لظروف ولا تصلح لأخرى.

(٤) إن فعالية الأساليب والطرق والمداخل الإدارية المختلفة تتوقف على الظروف. ولا تستطيع نظرية الإدارة الموقفية أو أية نظرية أخرى أن تقدم لنا وصفات جاهزة مفصلة لتكون الطريقة المثلى لإدارة موقف معين تكتنفه ظروف معينة.

(٥) إن جوهر نظرية الإدارة الموقفية يتمثل في أن الممارسات الإدارية (كإشراك الموظفين الذين يحتلون المستويات الدنيا في المنظمات في اتخاذ القرارات) يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة (روتينية أو غير روتينية) التي يقوم بها الأفراد، ومع البيئة الخارجية (مستقرة أو متغيرة)، ومع الحاجات الحقيقية للأفراد في المنظمة (الحاجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمان أو الحاجة إلى الاحترام وتحقيق الذات).

(٦) تحث نظرية الإدارة الموقفية على البحث عن المتغيرات أو العناصر الأساسية عند معالجة أية مشكلة أو ظاهرة إدارية. ومن المتغيرات الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم المنظمة البيئة الخارجية والمهام والقوى البشرية والتكنولوجيا.

(٧) تنظر نظرية الإدارة الموقفية للمنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة تتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

(٣) الإدارة بالأهداف (Management By Objectives):

اهتم كتاب الإدارة بموضوع الإدارة بالأهداف اهتماما كبيرًا اعتبارًا من الستينات من القرن العشرين في المنشورات المتخصصة في الإدارة. وكذلك الحال من الاهتمام من قبل المؤسسات في القطاع الخاص والعام، فقد حاولت إدخال نظام الإدارة بالأهداف لتحسين العمل فيها، وإلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين بها، وإلى اكتساب دفعة قوية إلى الأمام تمكنها من الاستمرار في الحياة والنمو والعطاء.

وكشأن كل النظريات والمناهج والأساليب الإدارية، فإن الإدارة بالأهداف قد ولدت في مجتمعات صناعية غنية، ثم تسربت بطريقة أو بأخرى إلى الدول النامية ومنها أقطار الوطن العربي.

فالإدارة بالأهداف فلسفة في الإدارة تقوم على تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوس، وعلى تقوية الحماس والالتزام لدى العاملين في المؤسسات، وعلى معاونة المديرين لقيادة مرؤوسيهم ورؤسائهم وقياس أدائهم وأدائها وفق معايير واضحة، كما أنها مدخل في الإدارة يتكون من خطوات مترابطة تتمثل في اشتراك الرئيس والمرؤوس في تحديد مجالات الأداء ومعاييرها، وفي وضع الأهداف الدقيقة الواضحة، وفي وضع خطط العمل لتحقيق الأهداف، والاتفاق على عناصر المراقبة لتلك الخطط، واستعراض

مدى تحقيق تلك الأهداف على فترات منتظمة، والواقع أن الأهداف والنتائج المتوقعة في هذه الفلسفة وذلك المدخل تلعب دور الموجه الأساسي للأنشطة في المؤسسات.

من المزايا والفوائد التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة بالأهداف فلسفة ومدخلاً، ما يلي:

(١) تساعد الإدارة بالأهداف على تحسين عملية التخطيط.

(٢) تدفع الإدارة بالأهداف المديرين إلى وضع أولويات وأهداف يمكن قياسها أو مستويات أداء مقبولة.

(٣) تساعد الإدارة بالأهداف على تحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات العاملين في المؤسسات.

(٤) تسهل الإدارة بالأهداف عملية المراقبة والتأكد من تحقيق الأهداف، والكشف عن الانحرافات عن الأهداف المرسومة.

(٥) تقوي الإدارة بالأهداف روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتساعد على تكوين الالتزام والحماس لدى الأخرين، وترفع الروح المعنوية لديهم وتحفزهم على العمل، وتساعد على تحسين عملية الاتصالات بين العاملين في المؤسسات.

(٦) تهيئ الإدارة بالأهداف الفرصة للعاملين في المؤسسات للتطوير والنمو الذاتيين، وتساعد على تقويم أداء أفضل وعلى نظام ثواب وعقاب أكثر فعالية.

(٤) المدرسة الكمية (Quantitative School):

يطلق بعض الكتاب على هذه المدرسة اسم "بحوث العمليات" (Operations Research) ونعني بالمدرسة الكمية ذلك المدخل الذي يوجب تحديد المشكلات التي ستتخذ بشأنها قرارات، وتحليلها وحلها بأسلوب عقلاني، منطقي علمي، منظم مبني على معلومات وحقائق ومعطيات وليس على التخمين والحدس.

وثمة عنصر أساسي في هذا المدخل وهو التأكيد عند اختيار البدائل على تطبيق معايير يمكن قياسها موضوعيًا وكميًا. كما أننا نستخدم في هذا المدخل رموزًا ونماذج للتعبير عن ظواهر أو وقائع معينة.

بدأ استخدام هذا المدخل في اتخاذ القرارات في الإدارة في بريطانيا أثناء الحرب العالمية الثانية لحل مشكلات عسكرية معقدة مثل اختيار مواقع مثلى للمدافع، وتحديد الحجم الأمثل للقوافل العسكرية، ووضع خطط مثلى للدفاع المدني ضد هجمات الأعداء.

ثم تطور استخدام الأسلوب الكمي وأصبح يستخدم في الوقت الحاضر في حل كثير من المشكلات الإدارية في الشركات التجارية والصناعية والمؤسسات الحكومية، مثل: مشكلات التخطيط والرقابة والجرد والصيانة والإنتاج والجدولة. واستخدم العلماء كثيرًا من النماذج الرياضية، مثل: البرمجة الخطية، والبرمجة الديناميكية، ونماذج المحاكاة والمسار الحرج، ونماذج الكلفة والفاعلية، وغيرها من النماذج التي أصبح إتقانها يحتاج إلى كثير من المراس والمعرفة الرياضية والإحصائية.

إن المدخل الكمي في الإدارة لم ينشأ من فراغ، بل سبقته كثير من المدارس والاتجاهات في الإدارة والعلوم الطبيعية والاجتماعية، مثل: مدخل النظم. واستخدام فريق من العلماء ذوي الاختصاصات المترابطة في حل المشكلات، واستخدام النماذج وتطبيق الأسلوب العلمي.

لقد قطع المدخل الكمي أشواطًا حديثة في حل مشكلات معقدة تواجه منظمات اليوم، ولكن لا يستطيع حل جميع المشكلات فبعض المشكلات ذات طبيعة لا يمكن وضع نماذج رياضية لها أو إخضاعها للأرقام، ولابد من استخدام الخيال والإبداع والفكر الإنساني، مما يفتح المجال واسعًا لمداخل أخرى.

(٥) التطوير التنظيمي (Organizational Development):

يمكن النظر إلى التطوير التنظيمي من منظورين: منظور كونه حركة فكرية إدارية حديثة ظهرت بعد الخمسينات من القرن العشرين وتتناول وسائل مواجهة التنظيمات للتغيرات الكثيرة المتلاحقة في المجتمع وزيادة قدرتها على معالجة ذلك التغيرات أولاً، ومنظور عملي ويتعلق بالخطة العملية التي تتبعها المنظمات لتجديد نفسها ورفع كفايتها وفعاليتها ثانيًا.

عرف فرنش وبل French & Bell التطوير التنظيمي بأنه: جهد طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها من خلال معالجة فعالة متعاونة لثقافة المنظمة وقيمها، مع تركيز خاص على ثقافة مجموعات العمل الرسمية وقيمها بمساعدة مستشار أو خبير مستخدمين في ذلك نظريات وتكنولوجيات العلوم السلوكية الحديثة.

إن للتطوير التنظيمي أو تنمية المنظمة خصائص عدة أهمها:

(١) إنه يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المنظمة وفعاليتها، ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.

(٢) إن تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.

(٣) التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى لرفع قدرة المنظمات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدراتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.

(٤) التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المنظمات من جهة وبين أهداف الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى. ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.

(٥) يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ موائم يستطيع فيه الأفراد أن ينموا وأن يحققوا ذواتهم، وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظماتهم وبيئتهم.

(٦) يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المنظمات، بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.

(٧) سيقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية.

(٨) تركز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد فيها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.

(٩) إن دعم القيادات الإدارية لجهود التطوير التنظيمي أمر أساسي لنجاح تلك الجهود. ومن هنا يأت حرص المستشارين الإداريين المتخصصين في ميادين العلوم السلوكية على انتزاع حماس والتزام تلك القيادات لجهود التغيير في المنظمات.

(٦) الإدارة التشاركية (Participative Management):

إن مشاركة العاملين في الإدارة موضوع كثرت الكتابة فيه، وتعددت فيه الآراء والاتجاهات، مما يبرز القول إنه موضوع يحيط به كثير من اللبس والتشويه. وهو من ناحية أخرى موضوع واسع متشعب؛ لأنه يتصل بموضوع الديمقراطية في الإدارة، وحقوق العاملين والعمال في المنظمات، والنتائج الإيجابية التي تترتب على مشاركة العاملين في الإدارة، والمحاذير التي تحيط بها.

وتجمع أدبيات الإدارة التي تتناول مشاركة العاملين في الإدارة على أن ثمة فوائد ومزايا تترتب على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ومن هذه الفوائد والمزايا ما يلي:

- إعطاء الفرصة للعاملين لمعرفة مسارات اتجاهاتهم وتحديد مستقبلهم.
- اتباع تقييم لأداء الموظفين مبني على النتائج، ومن ثم إقامة الثواب والعقاب وفقًا لتلك النتائج.

-توفير تنمية أحسن للموظفين.

-تهيئة الاستعداد لدى الموظفين لتحمل المسؤولية ومنحهم مزيدًا من السلطة.

-تعزيز الانضباط الذاتي لدى الموظفين.

-إيجاد تخطيط قريب من الواقع.

-الوصول إلى قرارات أكثر رشدًا.

-إضفاء روح الرضا لدى العاملين، وتنمية الشعور بالثقة والاعتزاز بالنفس لديهم.

-تعزيز الميل لدى العاملين لتقبل التغيير والتطوير.

-العمل على حل بعض المشكلات التي تواجه بعض المنظمات مثل ارتفاع معدلات الغياب والتأخير، وارتفاع دوران العمل.

-إيجاد دافعية أكبر، ورفع إنتاجية العاملين.

إن المشاركة في الإدارة هي غاية ووسيلة في نفس الوقت؛ غاية لأنها تمثل إحدى الاحتياجات الأساسية للإنسان، وهي حرية الإنسان وحقه في تصريف شؤون المؤسسة التي يعمل فيها، وأن يكون له صوت في القرارات التي تتخذ بها، ووسيلة لأنها طريق قد يترتب عليه المزايا والفوائد التي ذكرت سابقًا إذا ما أحسن تطبيقها.

ثم إن حسن تطبيق المشاركة في الإدارة أمر أساسي لنجاحها، وهذا يتطلب من القيادات الإدارية ومن العاملين بها فهم طبيعة المشاركة وطرح مفاهيم مغلوطة مشوهة عنها، ومن الأمثلة على ذلاك ما يلي:

-الاعتقاد بأن مشاركة الموظفين في الإدارة مرادفة للإدارة المتساهلة، أو الإدارة التسببية.

-الاعتقاد بأن الإدارة المبنية على المشاركة تحل مسؤولية الجماعة محل مسؤولية الأفراد في اتخاذ القرارات.

(٧) مدرسة الإدارة اليابانية (Japanese School of Management):

لقد لفتت التجربة اليابانية في البناء والتعمير والتصنيع أنظار العالم في السنوات الأخيرة، وكثرت الكتابة والأبحاث على دراسة تلك التجربة. ومنذ انتهاء الحرب العالمية الثانية استطاع اليابانيون أن يبنوا اقتصادًا قويًا ناميًا ينافس الولايات المتحدة ودول أوروبا. وفي العقود الأخيرة ارتفعت الإنتاجية في الصناعة اليابانية إلى ما يقرب من ثلاثة أضعاف الإنتاجية في الصناعة الأمريكية.

ويعزو عدد من الأبحاث هذا النجاح والتوفيق إلى عاملين أساسيين: أولهما: الأساليب اليابانية في إدارة الموارد البشرية والعناية بها، والثاني: البيئة العامة للإدارة اليابانية.

ومن أهم خصائص المدرسة اليابانية:

١ - التوظيف مدى العمر (Long – term employment)، حيث تنادي المدرسة اليابانية بضمان توظيف العاملين مدى الحياة.
٢ - اتخاذ القرارات بالإجماع (Consensual decision making)، وهنا يتم التأكيد على دور الجماعة في اتخاذ القرار.
٣ - المسؤولية الجماعية (Group Responsibility)، وبما أن اتخاذ القرارات يكون بالإجماع، فمن الضروري أن تكون المسؤولية جماعية تقع على عاتق جميع من شاركوا باتخاذ القرارات.

٤ - نظام الترقية البطيء (Slow promotion)، فنظم الترقية مصممة لتعتمد على الأقدمية؛ وذلك بسبب أن الجدارة تم أخذها بعين الاعتبار عند عملية التعيين.

٥ - عدم الاهتمام بالاختصاص في الحياة الوظيفية (Non – specialization)، حيث تنادي المدرسة اليابانية بتطبيق مبدأ التخصص الواسع العريض، حيث إن الهدف من نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى إكسابه مهارات متنوعة.

٦ - الاهتمام الكلي بالإنسان وأسرته (Holistic concern, including family)، إذ تتميز العلاقات داخل فرق العمل بأنها كعلاقة الأب بأفراد أسرته، حيث ينتج عن ذلك التزام العامل بالعمل بتفانٍ وإخلاص.

هذا عن العامل الأول، وهو إدارة الموارد البشرية والعناية بالعاملين في التنظيمات. أما عن بيئة الإدارة اليابانية فإنها تعتبر مسؤولة كذلك عن نجاح تجربة اليابان في التنمية والتصنيع، فلقد تم بناء اليابان بالتعاون بين الحكومة، والعمال، ورجال الأعمال، والمؤسسات المالية. ورغم ظهور الصراع بين هذه الفئات في السنوات الأخيرة، إلا أن الحكومة لا تزال تلعب دورًا أساسيًا في توجيه الاقتصاد الياباني، واستمد التصنيع في اليابان معطياته من خلال القيم الثقافية للمجتمع الياباني، والتي تعتمد على اعتبار نظام العمل وكأنه نظام الأسرة الواحدة.

ومن ناحية ثانية، فإن اليابان تنفق فقط ما نسبته ١٪ من الناتج الإجمالي القومي في الدفاع، كذلك فإن ثلث الإنفاق الحكومي يمول

بالافتراض، والضرائب في اليابان ليست ضرائب باهظة. معنى هذا كله توفر سيولة ودخل لدى اليابانيين ووجود كثير من الحوافز الضريبية، مما يشجع على الادخار، ومن ثم الاستثمار في تجديدات تكنولوجية متميزة مردودها بعيد المدى.

ولاشك أيضًا أن صغر مساحة الجزر اليابانية، وندرة مواردها الطبيعية أصبح بمثابة تحد لدى اليابانيين الذين غدوا ينتجون سلعًا لا تلبي فقط احتياجات المواطنين في الداخل، بل المستهلكين في العالم أيضًا.

العلاقة بين الإدارة العامة والإدارة التربوية والإدارة المدرسية :

معنى الإدارة Administration العام هو تقديم الخدمة للغير. وبرغم اختلاف علماء الإدارة في تعريفهم إلاّ إنهم حددوا مجموعة تعريفات منها تعريف فينفر في كتابه (التنظيم الإداري)، حيث عرفها بأنها: "تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة". وبالتالي فالإدارة العامة هي جميع النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة، وتعتمد على وظائف محددة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم. وعليه فالإدارة العامة تشمل كل مؤسسة عامة تنفذ سياسة الدولة العامة.

ويشتق من هذه الإدارة العامة الإدارة الصناعية، والتجارية، وإدارة الأعمال، والإدارة التعليمية أو التربوية... وغيرها.

أما الإدارة التربوية فهي تمثل علاقة الجزء بالكل والاشتراك في خطوات العمل. فالإدارة التعليمية أو التربوية تشترك مع الإدارة العامة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم واتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح المنظمة لسير العمل، ولكنها بالموقف نفسه تهتم بالجوانب التعليمية والتربوية وتسعى لتحقيق أهدافها في مراحلها التعليمية المختلفة. ومن أبرز مهامها:

- وضع الأهداف العامة للتعليم وتحديد الاستراتيجية.
- تربية الناشئين والشبان وإعدادهم للحياة في المجتمع.
- توفير القوى والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية وأهداف المجتمع.

إذًا فالإدارة التعليمية أو التربوية تتفق مع الإدارة العامة في الإطار العام وتختلف في تفاصيل العمل.

أما الإدارة المدرسية فهي المستوى الأدنى القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية إجرائيًا من خلال تعليم الطلاب وفق أهداف وخطط الإدارة التعليمية. وهي بذلك تمثل علاقة الجزء من الكل بالنسبة للإدارة التعليمية، فالإدارة التعليمية يرأسها وزير التعليم، والإدارة المدرسية يرأسها مدير المدرسة الذي يتمثل دوره في توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها التعليمية والتربوية وتنفيذ اللوائح والقوانين والأنظمة التعليمية التي تصدر من الإدارة التعليمية (الوزارة).

وظائف الإدارة:

الإدارة منظومة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تعكس أهمية وجودها. وتتضافر عناصرها ومكوناتها أو ما يسمى أحيانًا بوظائف الإدارة التي تتكامل بأدوارها المختلفة لتحقق أهداف الإدارة بطريقة مقننة.

وقد حدد لوثر جوليك Luther Gulick وظائف الإدارة في سبع وظائف عبر عنها بكلمة Posdcorb، حيث تضم الحروف الأولى لهذه الوظائف، كما يلي:

- التخطيط Planning.
- التنظيم Organization.
- التوظيف Staffing.
- التوجيه Directing.

-التنسيق Coordinating.

-وضع التقارير Reporting.

-وضع الموازنة Budgeting[1].

أما أستاذ الإدارة سيرز Sears فحدد وظائف أو عناصر الإدارة إلى: "التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة" متوافقًا بهذا التقسيم مع أساتذة الإدارة الذين سبقوه أمثال فريدريك تايلور Fredrick Taylor، وهنري فايول Henri Fayol[2].

وبالتالي فللإدارة في شتى المنظمات وظائف أو عناصر محددة تشكل أبعاد الإدارة وسماتها البارزة. وهذه الوظائف تتصف بالترابط والتكامل إذ لا يتم عمل أحدها دون الآخر، ثم إن ممارسة المدير لهذه الوظائف وتطبيقه لها في عمله بصورة صحيحة تمكنه من تحقيق الأهداف المنشودة وتساهم بدرجة كبيرة في عملية التطوير.

ومن المعلوم أن قادة الفكر التربوي في مجال الإدارة اختلفوا في تحديد تلك الوظائف. حيث يحددها (هنري فايول Fayol) بخمسة وظائف هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الضبط) مشيرًا إلى أهمية التنبؤ.

كما حدد (بيرسون Berson) وظائف العمل الإداري في أربعة وظائف: (التخطيط، الضبط، التنسيق، والباعثية). ويرى (بيتر دراكر) أن

---

(١) الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها، ٢٠١٢، ص١٢٦.

(٢) الأصول الإدارية للتربية، مطاوع حسن، ١٩٩٦، ص١٣٥.

وظائف الإدارة ستة هي: (الأهداف، التنظيم، البواعث، الاتصال، القياس، تنمية العنصر البشري) [1].

وهناك من يرى أن وظائف أي منظمة هي: (التخطيط، توفير المصادر المادية والبشرية، الحفز، التنسيق، التقويم).

بينما يحددها الحقيل بـ: (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، المتابعة، التقويم)[2].

ومن خلال ما سبق يتضح أن الوظائف الهامة التي تتم الاتفاق حولها، والتي تشكل الأبعاد الرئيسة للإدارة هي: (التخطيط، التنظيم، الاتصال، التقويم)، والتي لها الأثر البالغ في صنع القرارات والوصول بالإدارة إلى أعلى درجات الكفاية.

وفي ضوء ذلك يتم تناول تلك الوظائف ودورها في تحقيق أهداف الإدارة من خلالها.

وهناك من صنف وظائف الإدارة بأقل أو أكثر، ولكننا في هذا الكتاب سنقتصر على الوظائف التالية: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة).

وفيما يلي استعراض لكل الوظائف بشيء من التفصيل مع تطبيقات تلك الوظائف في الواقع الإداري التعليمي.

---

(١) ياسين، ١٩٧٩، ص٢٩ - ٣٠.

(٢) الحقيل، ١٤١٤هـ، ص٦٦.

أولاً: التخطيط Planning:

برغم اختلاف علماء الإدارة على وظائف الإدارة أو عناصرها ، إلا إنهم متفقون على وظيفة التخطيط واعتبارها أولى وظائف الإدارة وأهمها على الإطلاق. ذلك لأن وظيفة التخطيط هي القاعدة التي تقوم عليها وظائف الإدارة الأخرى وتمهد لها. فلا تنظيم ولا توجيه ولا تنسيق ولا رقابة دونما تخطيط يرسم معالم الحاضر ويستهدف المستقبل. فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل ينتهي باتخاذ قرار ، فالتخطيط كما يراه فايول Fayol: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

وبالتالي فالتخطيط هو: "عمل افتراضات لما سيكون عليه المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها ، والعناصر الواجب استخدامها (مادية وبشرية) لتحقيق تلك الأهداف وكيفية استخدام العناصر، وخطط السير والمراحل والوقت المناسب والتكلفة لتنفيذ تلك الأعمال[1].

وتجدر الإشارة أن التخطيط من العمليات الإدارية ، والتخطيط بدوره يؤثر على كل العمليات الأخرى في الإدارة ، ويقدر علماء الإدارة أن التخطيط هو المدخل العلمي والمنطقي للعمليات الإدارية الأخرى.

والتخطيط في الأصل ليس عملاً جديدًا من صنع الإدارة الحديثة ، بل بدا مع ظهور الفكر الديني، وفي ديننا الحنيف ما يدل على مكانة

(١) الأصول الإدارية للتربية ، مطاوع وحسن، ١٩٩٦، ص١٣٧.

التخطيط قال تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ﴾(سورة الحشر، آية: ١٨).

فالتخطيط بأهميته تلك باعتباره التدبير المسبق لعمل مستقبلي، إنما هو عصب العمليات الإدارية الأخرى، وبه يبتعد العمل عن العشوائية، وعن إهدار الموارد الأمر الذي يجلي أهمية رفع كفاية مديري المدارس في هذا الجانب الهام من وظائف العمل التربوي.

وهناك تعريفات كثيرة للتخطيط تناولت مفهومه من أبعاد متعددة. من هذه التعريفات: "الطريق الذي يتم تحديده بصورة مسبقة لتحقيق الأهداف، والذي يلتزم به الإداري وينفذ العمل وفقاً له".

ويعرف التخطيط بـ: "عملية تحديد أهداف المنظمة، ووضع الاستراتيجية الكلية للوصول إلى هذه الأهداف، مع تقديم الخطط الشاملة لتنسيق وتكامل عمل المنظمة".

وبالتالي، فالتخطيط يعمل على سد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب في الوصول إليه، ويشمل عملية وضع رؤية Vision ورسالة Mission، بالإضافة إلى وضع أهداف Objectives وتحديد طريق الوصول لتحقيق تلك الأهداف[1].

---

(١) الأساسيات في الإدارة المعاصرة، مصدر سابق، ص١٢٨.

خطوات التخطيط:

وليكون التخطيط واضحًا يمكن تناول خطوات عملية على أرض الواقع والتطبيق يمكن اعتبارها مراحل التخطيط، وهي:

١ - تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
٢ - وضع السياسات التي تحكم الأداء.
٣ - وضع الاستراتيجية التفصيلية للخطط.
٤ - تحديد مستلزمات الخطط من كافة عناصرها المادية والبشرية.
٥ - اعتماد الإجراءات والخطوات تمهيدًا لتنفيذها والوصول للأهداف.
٦ - وضع البرامج الزمنية لتنفيذ تلك الخطوات بالتوازي مع الأعمال الأخرى للمنظمة[١].

مبادئ التخطيط:

يعتمد نجاح تطبيق التخطيط في بيئة العمل على مجموعة من المبادئ العلمية والإنسانية، ومن أهمها:

١ - قيادة الخطة:

من المبادئ الهامة للتخطيط هو مبدأ قيادة الخطة، فعملية التخطيط بوصفها عملية إدارية أو عملية فنية، فهي تحدد في نفس الوقت مسار الإدارة التعليمية وأسلوب العمل فيها إلى أقصى حد، وهذا المبدأ يترتب

---

(١) الأصول الإدارية للتربية، مصدر سابق، ص١٣٨.

عليه أن تكون الخطة والتخطيط من أهم مسئوليات القيادات العليا في إدارة التعليم على كافة مستوياتها.

٢ - إنسانية الخطة:

والمبدأ الثاني هو مبدأ إنسانية الخطة، فالتخطيط يعتمد على الاتصالات وجمع المعلومات وشرح إجراءات العمل بالخطة إلى جهات التنفيذ، وفهم المخططين لإمكانيات العمل وتطلعاته ونقاط الضعف فيه، وهذا لا يتأتى إلا بالنظرة الإنسانية لهذا النشاط كله، ومراعاة إنسانية العمل والعاملين.

٣ - استراتيجية الخطة:

المبدأ الثالث للتخطيط هو استراتيجية الخطة، فالخطة تقوم على دراسة الموقف ويرتبط نجاحها بدراسة ردود الفعل المحتملة والتنبؤ لها، وتهيئة الموقف لصالح تنفيذ الخطة، وهذا ما يمكن تسميته الاستراتيجية وبمعنى آخر إعداد الخطة مع آليات وخطوات وتقييم تنفيذها.

٤ - استمرارية الخطة:

من المبادئ الهامة للتخطيط استمرارية الخطة، فالتخطيط ليس نشاط خطة واحدة، ولكنه نشاط يستمد الاستمرارية من استمرار الإدارة ذاتها وتأثرها بالنظام الاجتماعي والسياسي. والخطة التي تنتهي تصبح وسيلة لخطة أخرى، وهكذا تصبح عملية التخطيط سلسلة لا تنتهي من الوسائل والغايات على هيئة خطط ، تكون الغاية وسيلة لغاية أخرى بشكل مستمر لا ينتهي.

٥ - شمولية التخطيط:

التخطيط للتربية هو جزء من التخطيط الشامل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا إن هناك صلة تفاعلية بين التخطيط التعليمي والتخطيط الاقتصادي والاجتماعي، فالتخطيط التعليمي يهدف إلى تنمية الثروة البشرية، والتخطيط الاقتصادي يهدف إلى تنمية الثروة الطبيعية المادية ولا يمكن أن يتحقق استغلال للثروات المادية والطبيعية دون أن يكون هناك قوة بشرية مؤهلة ومدربة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التنمية الاقتصادية. ومعنى ذلك أن التخطيط للتعليم فقط أو التخطيط للاقتصاد فقط يعتبر تخطيطاً غير متكامل ولا يمكن لأحدهما أن يتحقق بدون الآخر، وعلى هذا فإن الخطة الاقتصادية والاجتماعية تعتبر خطة جيدة يمكن أن يتحقق لها النجاح.

٦ - أولوبة التخطيط:

إذا كان للتربية دور أساسي في التنمية الاقتصادية، وإذا كان الفضل في نجاح أي مشروع اقتصادي يرجع إلى الأيدي العاملة الفنية المؤهلة والمدربة عن طريق التربية والتعليم، فإن هذا يفرض على المخطط أن يحدد المكانة التي ينبغي أن تعطى للتربية ضمن الخطط الاقتصادية والاجتماعية، فعليه أن يحدد الميزانية المتاحة، والمبالغ التي ينبغي أن تخصص للتربية من بين جملة المبالغ التي تخصص لسائر الخطط والمشروعات الأخرى. وهنا لابد للمخطط أن يحدد الأولوية لكل مشروع بمعنى هل تخصص الأموال اللازمة لبناء

المدارس وتجهيزاتها ومتطلباتها من القوى البشرية والمادية أولاً، أم تخصص الأموال لبناء المصانع والمساكن للعمال والمهندسين وبناء الطرقات.

فالاختيار من بين هذه الأمور جميعها هو أمر لازم وأساسي للمخططين لتحديد الأولوية في التكلفة لأي من المشروعات المطروحة للتخطيط، وهذا يتطلب دراسة علمية دقيقة.

٧ - مرونة التخطيط:

التخطيط الجيد يجب أن يكون مرنًا وقابلاً للتحويل والتبديل والتغير في أجزاء منه أو في بعض خطواته أو كلها. حتى يسير العمل في طريق سليم مضمون النتائج، ويتبع هذا بالطبع القدرة على تقييم كل خطوة أولاً بأول، وتقدير نتائجها بالنسبة للهدف العام، فإذا كانت الخطة أو الخطوة لا تحقق الهدف أو لا تقترب منه فإنه يمكن في هذه الحالة تعديل هذا الجزء أو ذاك حتى لا يتفاقم الخطأ ويزداد وحتى لا تصبح النتيجة بعيدة عن الهدف المتوقع من الخطة[1].

صعوبات التخطيط:

بالرغم من كون وظيفة التخطيط عملية ذات خطوات محددة تعد أساسًا لنجاح العمل الإداري ككل، إلا أنها تقابل مجموعة من الصعوبات، ومن أهم صعوبات:

(١) الأصول الإدارية للتربية، مرجع سابق، ص١٤٥ - ١٤٧.

١ - عدم دقة التنبؤ:

التنبؤ يتأثر بدرجة كبيرة بالأحكام الشخصية، وبالتالي فهو عرضة لعدم الدقة لاسيما التوقيت الزمني، والتكلفة المادية.

٢ - عدم توفر المعلومات الكافية:

جمع المعلومات وتحليلها لملائمة عمليات التخطيط يستلزم توفرها ودقتها واكتمالها في الوقت المناسب والتعاون في توفيرها. فنقصها أو غياب بعضها في مراحل التخطيط يؤدي إلى فشل التخطيط. ومن أمثلة تلك البيانات: إعداد السكان، وتعداد المراحل العمرية المناسبة للدراسة في مراحل التمهيدي والابتدائي والخريجين، والميزانيات التي يمكن تحقيقها.

٣ - عدم الالتزام بالتخطيط:

فالإداري الذي يعتمد أدائه على الإنجاز التلقائي دونما تخطيط مهام وتخطيط زمني أيضًا حتمًا ستفوته الكثير من الإنجازات، بالإضافة إلى شيوع الفوضى والعشوائية بالعمل؛ فارتباط الخطط بالزمن وفق مؤشرات الأداء تعني الإنجاز بالوقت المحدد.

٤ - عدم المشاركة في التخطيط:

التخطيط يقوم على التشارك، فلا يقوم به المديرون لوحدهم ولا إدارات التخطيط بمفردها، وإنما تشارك به كافة الإدارات المعنية بالتخطيط؛ لذلك يعد من إجراءات التخطيط الناجح نشر الخطة وتعميمها

عند البناء لأجل المشاركة فيها، وبعد اعتمادها وإقرارها للمشاركة في تنفيذها.

٥ - سرعة التغير:

التغيرات المجتمعية والثقافية تمتاز بالتسارع وعدم انتظام بعض متغيراتها. لذلك قد تسبب بعض التغيرات اختلال التخطيط؛ الأمر الذي يستدعي مسايرته وفق مرونة التخطيط؛ ليتناغم مع تلك المتغيرات، ويحقق أهداف التحقيق في حال اختلافها.

٦ - التوقيت:

إن عامل الزمن من أهم عناصر نجاح التخطيط أو ربما فشله، إذ لابد من تحديد وقت ابتداء البرامج والأنشطة والأعمال ووقت انتهاءها. ولذلك فالخطط الوطنية ترتبط بزمن محدد، مثل: خطة التنمية الخمسية ذات المراحل المحددة بخمس سنوات لكل منها، وخطة رؤية المملكة ٢٠٣٠ المحددة بنهاية عام ٢٠٣٠ ليكتمل تحقيق أهدافها المخطط لها، وكذلك غيرها من الخطط[١].

أمثلة لإجراءات مدير المدرسة في مجال التخطيط:

١) إعداد الخطط السنوية والأسبوعية للمدرسة.
٢) إيجاد خطة شاملة بمشاركة العاملين؛ للنهوض بمستوى المدرسة.
٣) إعداد خطة لزيادة النمو المهني للمعلمين والإداريين بالمدرسة.

---

(١) الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، درة وجودة، ص١٤٥ -١٤٦.

٤) إعداد خطة لزيادة فاعلية علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

٥) إعداد خطط لمشروعات النشاط المدرسي.

مما يسبق يظهر دور التخطيط كوظيفة إدارية هي الأهم، وأن العنصر البشري هو الركيزة الجوهرية فيمها مما يوحي بأهمية إتقان الإداري لعملية التخطيط ومتابعته لتحقيق الأهداف التربوية[١].

(١) ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية، ٢٠١٧، ص ٥٠٦ - ٥٠٧.

ثانيًا: التنظيم:

يعد التنظيم العملية الأهم بعد عملية التخطيط، ويهتم التنظيم بالكيفية التي توجه الأفراد للعمل جماعيًا وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة.

والتنظيم ليس وليد الفكر الإداري الحديث، وكما يعتقد البعض، ولكنه راسخ كمنهج إسلامي واضح له سمات، منها:

(١) إن مكانة الإنسان تتحد بناءً على عمله.

(٢) إن العلم مقياس موضوعي للتفاضل الوظيفي.

(٣) إن التنظيم الإسلامي يراعي الفروق الفردية من جانب، ويحقق المساواة بين العاملين من جانب آخر.

ويعرف التنظيم بأنه: "عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل، ومواقع العمل، والأفراد من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة".

ويعرف التنظيم بأنه: "توزيع أوجه النشاط المختلفة على أفراد الجماعة مع تفويضهم السلطة لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء مع أقل جهد وأقل وقت وبأقل التكاليف".

والتنظيم المدرسي هو: "الوسيلة العملية لتنفيذ السياسة التعليمية، ويهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية".

ومن أبرز أهداف التنظيم ما يلي:

(١) تحقيق الأهداف العامة للإدارة.

(٢) تحقيق وحدة الأمر والقضاء على الازدواجية في العمل.

(٣) الإسهام في زيادة كفاية المنظمة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

ويتضح من خلال ما تقدم أن التنظيم بمثابة العمود الفقري للمنظمة الإدارية، إذ يعد وسيلة هامة لتحقيق أهدافها بكفاءة عن طريق تجميع الأجزاء وترتيبها.

فالإدارة تضع الهيكل الذي يضمن تحقيق الأهداف بأقصى كفاية ممكنة، كما أنها تقوم بالمراجعة المستمرة لهذا الهيكل الذي يحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف، وتتنوع فيه الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات، حيث يسير تنفيذها في شبكة اتصالات واضحة وفق إجراءات مبسطة تمكن العاملين من الإنتاج بأكبر كفاية ممكنة.

ويظهر مما سبق أهمية التنظيم بالنسبة للإداري عمومًا أو لمدير المدرسة، إذ يساعد مدير المدرسة على توزيع المسؤولية والسلطة بين الأفراد والمجموعات ويهيئ المناخ الملائم لاتخاذ القرار. فعلى المدير أن ينمي كفايات التنظيم ويزيد من درجة ممارسة لها؛ ليحقق الأهداف بتناغم العمل والعاملين والهياكل[١].

---

(١) ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية، مرجع سابق، ص ٥٠٨ -٥٠٩.

ثالثًا: الاتصال:

يعتبر الاتصال التربوي عنصرًا هامًا تعتمد عليه كافة عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وتقويم، إذ يعتبر أداة فاعلة لإحداث أي تغير في سلوك العاملين ودفعهم للعمل وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك فإن على المدير أن يستوعب مكونات الاتصال، وأن يحسن استخدامها، وعليه أن يكتسب الكفايات اللازمة في هذا المجال.

ويعرف الاتصال بأنه: "نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر، وهي وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة".

ويعرف بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، وذلك بغرض إحداث الدافعية أو التأثير على السلوك".

والهدف الرئيس للاتصال هو: تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد للأداء الجيد.

ويمكن الإشارة إلى أهداف الاتصال على الصعيد الوظيفي الإداري، ومن أهمها ما يلي:

١) نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
٢) قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
٣) تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
٤) تهيئة المناخ التنظيمي الجيد؛ لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
٥) شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين ونقل مقترحاتهم للإدارة العليا.

ومما سبق يتضح أن الاتصال عملية هامة يستطيع المدير من خلالها نقل أفكاره وتصوراته الخاصة بالعمل إلى المرؤوسين، ومن خلال الاتصال

يستطيع المدير ممارسة جميع الأعمال الإدارية المختلفة، ومن خلال الاتصال يتم نقل المعلومات التي تساعد مدير الإدارة أو المدرسة في عملية اتخاذ القرار.

إجراءات مدير المدرسة في مجال الاتصال:

لا يكاد يخلو تنظيم ما من عملية الاتصال التي تزود مستوياته المختلفة بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل وصولاً لتحقيق الأهداف. ولكي يتصف مدير المدرسة بفاعلية الاتصال ينبغي أن يراعي ما يلي:

- القدرة على تنظيم الاتصال بين منسوبي المدرسة والإدارات الأخرى.
- المهارة في إجراء الحوار المباشر مع الزملاء والطلاب وأولياء الأمور.
- المهارة في إقناع الأفراد لما يريد توصيله من معلومات.
- الاستفادة من الاتصال لاطلاع المسؤولين على حاجات المدرسة وإنجازاتها.
- القدرة على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة.

ومن هنا فإن على مدير الإدارة أو مدير المدرسة أن يزيد من درجة ممارسته للكفايات المهنية في مجال الاتصال بالأساليب المختلفة، وعليه أن يحسن استخدام عملية الاتصال ويزيد من تدفقه، وبالتالي زيادة فعالية هذا المجال الهام من مجالات الإدارة[١].

---

(١) ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية، مرجع سابق، ص٥٠٩ - ٥١١.

رابعًا: التقويم:

التقويم هو العملية التي يقوم المدير بها للتأكد من صحة الوضع الحالي والقادم والحكم عليه واكتشاف الأخطاء ومعالجتها. ومدير الإدارة أو المدرسة بحاجة ماسة لعملية التقويم؛ لكي يتعرف على مدى تحقق الأهداف المرسومة، أو ليتعرف على نواحي القوة والضعف فيما تم إنجازه من أعمال. والهدف من التقويم هو الرغبة الصادقة من مدير المدرسة في تحسين أداء إدارته أو مدرسته والنهوض بمستواها إلى الأحسن.

ويعرف التقويم بأنه: "التعرف على نواحي القوة والضعف في جميع الأعمال التي تقوم بها المدرسة بما في ذلك البرامج التي تقدم للطلاب، وذلك باستخدام أساليب مناسبة وجيدة مع مراعاة أن يتم التقويم بصورة مستمرة منذ بداية العام الدراسي".

ويعرف أيضًا بأنه: "الجهود المنظمة التي تبذل للتأكد من مدى النجاح في العمل وإصدار الأحكام على العمل باستعمال وسائل وأساليب متنوعة".

ويكاد يتفق على أن التقويم يتضمن عمليتين، الأولى: عملية تقدير لما يحمله العمل من قيمة، والثانية: عملية تحسين وتعديل لما تم في العملية الأولى، أي تحسين العمل.

ومن صفات التقويم الجيد التي ينبغي على مدير المدرسة أن يهتم بها ما يلي:

١) إن يدرك أن عملية التقويم ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتوجيه العملية التعليمية والتربوية توجيهًا سليمًا.

٢) إن يدرك أن التقويم عملية مستمرة تمارس من بداية العام الدراسي حتى نهايته.

٣) شمولية التقويم لكل العاملين وجميع مجالات العمل المدرسي.

٤) إن تتسم عملية التقويم بالعدالة والموضوعية.

ومن خلال ما سبق يتضح مدى صلة التقويم بالأهداف، وصلة التقويم بالتخطيط، والتنظيم، والاتصال، وأن إلمام مدير الإدارة أو المدرسة بعملية التقويم وممارسة كفاياته وإجراءاته له دور فاعل في حسن إدارته وتحقيق أهدافها بدرجة عالية[١].

(١) ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية، مرجع سابق، ص٥١١ -٥١٣

نظريات الإدارة وتطبيقات الإدارة المدرسية:

مفهوم النظرية:

النظرية Theory عبارة مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة. ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أساس أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل.

وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشتق منها الفروض، فإذا ما ثبت نجاح هذه الفروض عند تطبيقها، فإن النظرية تصبح أساسًا لتفسير القوانين التجريبية للإدارة، وأما إذا لم تنجح الفروض عند التطبيق، فإنها ترفض أو تتم مراجعة النظرية وإعادة النظر فيها.

والمحك الرئيس لأي نظرية يكمن في مدى فائدتها، وما يمكن أن تقدمه من تفسير أو توضيح للظاهرة الإدارية، ومن هنا فإننا نستطيع أن نخلص إلى أن النظرية هي نظام كامل للحصول على المعرفة، ولتوجيه البحث واختبار الفروض، وتطبيق الأساليب المنطقية الرياضية، وما يتبع ذلك من اختبار تجريبي للنتائج التي يتم التوصل إليها عن طريق الاستدلال الاستنباطي.

معايير النظرية:

يقترح (جريفث) أربعة معايير لاستخدام النظرية في الإدارة هي:

أ - **دليل العمل:** توفر الأسس والمبادئ التي يستخدمها رجل الإدارة في توجيه عمله.

ب - **دليل جمع الحقائق:** تعتبر بمثابة الأساس الذي يحدد نوع الحقائق المطلوبة وطريقة جمعها.

ج - **دليل للمعرفة الجديدة:** وهي تمكن الباحث من الوصول إلى الفروض القابلة للاختبار، وتؤدي في النهاية إلى الكشف عن المعلومات الجديدة أو التوصل إليها.

د - **دليل لشرح طبيعة الإدارة:** بمعنى استخدام نظرية الإدارة في شرح وتفسير طبيعة المواقف الإدارية وإلقاء الضوء[1].

مصادر بناء النظرية المدرسية:

المصدر الأول: تقارير وتعليقات رجال الإدارة المدرسية من واقع خبرتهم العملية، وهي تعتمد على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي.

المصدر الثاني: عمليات المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات الكتّاب الكبار في ميدان الإدارة المدرسية.

المصدر الثالث: الاستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل واستخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلم بها أو نعتقد بصحتها[2].

---

(١) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، مرسي، ١٩٧٧، ص ٤٧.

(٢) الإدارة والتخطيط التربوي، الفريجات، ٢٠٠٠، ص٤٨.

الحاجة إلى النظرية في الإدارة التربوية والمدرسية:

الاهتمام بالنظرية في الإدارة التربوية جاء في الستينيات من القرن الماضي، كنتيجة تطور متسارع في هذا المجال نظراً للدعم الذي قدمته مؤسسة (W.K,Kellogy) في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي خصصت مبلغًا يفوق تسعة ملايين دولار لدعم الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة التربوية خلال الفترة بين ١٩٤٦ - ١٩٥٩.

لقد أسهمت هذه الدراسات في بناء مفاهيم علمية راسخة في مجال الإدارة التربوية، حيث كان المدراء سابقًا يقدمون اقتراحاتهم في تحسين الإدارة انطلاقًا من تجاربهم الشخصية معتمدين على طريقة التجربة والخطأ.

وبالرغم من أن الإدارة عملية معقدة ومتعددة الجوانب وليس من السهل وضع نظرية عامة لها، فقد كرس مجموعة متميزة من الباحثين جهودهم لوضع نظريات إدارية تسهم في رفعة شأن الإدارة التربوية. أدى ذلك إلى بناء مجموعة متميزة من هذه النظريات فصارت عاملاً مرشدًا وموجهًا إلى ما يمكن أن يلاحظ أو يقاس أو يفسر؛ لتكوين رؤية مستقبلية حقيقية ترشد وتوجه في تلمس طريق المستقبل[١].

أيضًا فإن القصد الأساسي لأي نظرية، هو المساعدة على التوصل لتنبؤات وتوقعات أكثر دقة، من هنا كان لابد لكل إداري تربوي أن يبلور البناء النظري الذي يعتمد عليه في تفسير الشواهد والنتاجات التطبيقية،

---

(١) أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيق، لكحل وفرحاوي، ٢٠٠٩، ص ١٦٩ - ١٧٠.

وبدون اعتماد النظرية، يبقى العمل مفككًا ويساهم في ضياع الجهد والوقت والمال والتخبط. وبالتالي فالنظرية الملائمة تساعد المدراء على الاستمرار في النمو بتزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم، وبالتأكيد على ترابط الظواهر والظروف والمتغيرات التي قد تحقق تغيرًا في أنماط سلوكياتهم الإدارية.

النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية :

حاول العديد من دارسي الإدارة المدرسية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ما يلي:

١. نظرية الإدارة كعملية اجتماعية.

٢. نظرية الإدارة كعلاقات إنسانية.

٣. نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار.

٤. نظرية المنظمات.

٥. نظرية الإدارة كوظائف ومكونات.

٦. نظرية القيادة.

٧. نظرية الدور.

٨. نظرية الأبعاد الثلاثة.

٩. نظرية النظم.

١٠. نظرية تصنيف الحاجات لماسلو.

١١. نظرية الاحتمالات أو الطوارئ.

١٢. نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان.

١٣. نظرية البعدين في القيادة.

وفيما يلي نتناول بعض تلك النظريات بالتفصيل:

أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية Social Processing Theory:

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات شيوعًا في الإدارة التعليمية، وهي تنظر للإدارة بتسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، تحقيق أهداف النظام التربوي، وهذه النظرية ترى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتألف من عنصرين يؤثر كل منهما في الآخر:

(١) المؤسسة التعليمية والدور الذي تقوم به والتوقعات لهذا الدور نحو تحقيق الأهداف، وهذا يمثل البعد الوظيفي أو المعياري.

(٢) الأفراد العاملون في المؤسسة، والنشاطات التي يقومون بها في المؤسسة، وهذا يمثل البعد الشخصي.

وتحليل الدقيق للدور المتبادل بين الطرفين السابقين، أي البعد التنظيمي والبعد الشخصي يمكن توضيحه في النماذج التالية:

أ - نموذج جيتزلز Getzels:

ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين.

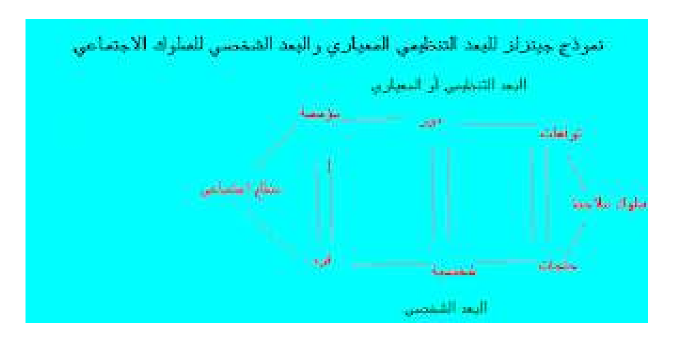
فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي، والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أداءاتهم، بمعنى هل هم متساهلون؟، أم متسامحون؟، أم يتسمون بالتعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز؟ وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل (البعد التنظيمي أو المعياري)، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل (البعد الشخصي) من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم على سبيل المثال.

فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعملا معًا بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام.

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة.

ويرى جيتزلز وجوبا أن السلوك الاجتماعي هو حصيلة تركيب معقد لعاملي الدور والشخصية، وقد تم تصوير هذه العلاقة في الشكل التالي:



ب - نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية:

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: أولهما المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بالسلطة بحكم أنها رسمية لأنها مفوضة له من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها ، وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معًا، وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل لإدارة التعليمية وغيره.

ج - نظرية تالكوت بارسونز T.Parsons:

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

١. **التأقلم أو التكيف:** بمعنى تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية.

٢. **تحقيق الهدف:** بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.

٣. **التكامل:** بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم، بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.

٤. **الكمون:** بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي.

ويميز بارسونز بين ثلاث وظائف رئيسة في الترتيب الهرمي في التنظيمات الإدارية هي:

أ - المستوى الفني، ومهمة أعضائه أداء الواجبات والعمال الفنية كالمعلمين والموجهين والفنين.

ب - المستوى الإداري، ومهمة أعضائه الوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية وتنسيق جهودها.

ج - مستوى المصلحة العامة، وهو ما يهتم بالنظام الاجتماعي الخارجي.

وهذه العلاقة بين هذه المستويات هي علاقة متبادلة ومتداخلة باستمرار، غير أن هناك انفصالاً واضحًا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاث[1].

ثانيًا: نظرية الإدارة كعلاقات إنسانية Human Relation Theory:

تهتم هذه النظرية بالعلاقة الإنسانية في العمل ومدى ترابط وانسجام هذه العلاقات، كما تركز على شخصية القائد أو المدير المسؤول في المنظومة التعليمية، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة لا تورث وهي ليست من التركيب البيولوجي للقائد، بل هي انعكاس للواقع المحيط وهي نابعة بالتالي من القائد لأتباعه في المدرسة. يعني ذلك أن السلطة نظرية يكتسبها الإداري والقائد من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد.

وليس المطلوب أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث تلغي المسافة الاجتماعية التي تفصل بين الإداري والمرؤوسين، حيث إن جهد الإداري سوف يتبعثر بعيدًا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة.

إن ما تطالب به هذه النظرية، هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بالتزام تام؛ لأن العاملين يتطلعون دائمًا إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأهميتهم بالنسبة لها مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها.

---

(١) الإدارة والتخطيط التربوي، الفريجات، ٢٠٠٠، ص٥٠ - ٥٢.

ثالثًا: نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار Decision Making Theory:

القرار هو لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، والتنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي يتخذ بها القرارات.

يرى هربرت سيمون H.Simon إن التنظيمات الإدارية تقوم أساسًا على عملية اتخاذ القرار، وإن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، وإن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختبار الإنساني.

فالعديد من القرارات التي لا حصر لها في الإدارة التعليمية لها أثرها على النظام التعليمي، إلا أنه ينبغي أن يميز بين هذه القرارات، فبعضها يتعلق بالمادة أو المحتوي، وأخرى تتعلق بالطريقة. وفيما يتعلق بالمادة فيتمثل ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية، ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية، وفيما يتعلق بالطريقة فيتمثل في كيفية اختيار الطريقة التي تسمح لواضعي المناهج بإشراك غيرهم في اتخاذ القرار. لذا يرى سيمون إن القرارات تقوم على أساسين:

أ - مجموعة الحقائق والمعلومات، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار، لبيان صدقها ومن ثم إفادتها.

ب - مجموعة القيم، وهي تخضع للاختبار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن أو الأفضل، وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون

عليها موضوع القرار. ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

(١) التعرف على المشكلة وتحديدها.

(٢) تحليل وتقييم المشكلة.

(٣) وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.

(٤) جمع المادة (البيانات والمعلومات).

(٥) صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدمًا، أي البدائل الممكنة.

(٦) وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ، ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ، وهل هو أنسب القرارات؟[1]

رابعًا: نظرية المنظمات: Organization Theory:

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظامًا اجتماعيًا في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحيانًا عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة كالمدرسة، فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري في تحليل مشاكل المنظمة وترشيد خطته وقراراته الإدارية، كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي له علاقة بها.

---

(١) الفريجات، مرجع سابق، ص ٥٣.



خامسًا: نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

يعتبر (سيرز) من أوائل من درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة، ونشر كتابه المعروف باسم: The Nature Of The Administration Process، وذلك في عام ١٩٥٠، وقد حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسة هي:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة. وتقابل بالترتيب بالمصطلحات التالية:

Planning, Organizing, Directing, Coordinating and Controlling.

وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث إن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري.

ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعدادًا لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانيات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.

وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم التي تنشأ عن إجراءات التنفيذ وذلك بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبرات وإدراك شامل

لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكانياتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.

وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.

أما الرقابة: فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواها على ضوء الأهداف المنتظرة منها.

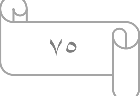
أما نظرية (هالبين) Halpin فهي تذهب إلى القول بأن الإدارة سواء كانت في التربية أو الصناعة أو الحكومة، تتضمن أربعة مكونات كحد أدنى، وهي:

١. العمل، وهو كيان التنظيم الإداري وبدونه ينتفي سبب وجود المنظمة الإدارية.

٢. المنظمة الرسمية، وهي تتميز في المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديدها وتفويض السلطات والمسئوليات، وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.

٣. مجموعة الأفراد العاملين، وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة.

٤. القائد وهو المنوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.



سادسًا: نظرية القيادة Leadership Theory:

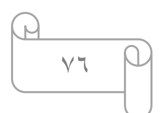
تركز هذه النظرية على أن عملية القيادة التربوية للمؤسسات التعليمية هي من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع وبالنسبة للإدارة التعليمية وبالنسبة للمدرسة، وإن عملية القيادة في الحقيقة متشابكة بين كم كبير من الأطراف، أولياء أمور الطلاب ومدرسين وطلاب ومجتمع محلي وسلطات تربوية عليا، وعليه فإن القيادة ليست امتلاك مجموعة من الصفات والاحتياجات المشتركة فحسب، بل هي علاقة متبادلة بين المؤسسة التربوية وأعضاء المدرسة.

سابعًا: نظرية الدور Role Theory:

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية (المدارس). فيجب على الإداري أن يولي اهتمامًا خاصًا بالمهارات والمقدرات والحاجات الشخصية لجميع العاملين ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وطبيعتهم الاجتماعية وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابيًا وفعالاً ومساعدًا على تحقيق هدف المدرسة[1].

---

(١) تطوير الإدارة المدرسية، الخواجا، ٢٠٠٤، ص ٤٧.



الفصل الثاني

مدير المدرسة : سماته ، اختياره، مهامه

ويحتوي على:

- تمهيد.
- صفات مدير المدرسة اللازمة لأداء واجباته ومسئولياته.
- الكفايات المهنية والإدارة المدرسية.
- علاقة الإدارة المدرسية بالمجتمع.
- تحديات ومشكلات الإدارة المدرسية.
- دور مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- واقع الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية.
- نماذج الخرائط التعليمية لمدارس التعليم العام.
- برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠.

تمهيد:

تباينت مسميات مدير المدرسة واختلفت في الدول وتطورت مفاهيمها وأدوارها. فهناك من يسميه "مدير مدرسة" وهناك من يسميه "قائد مدرسة" أو "ناظر مدرسة". ويعود هذا الاختلاف لطبيعة الأداء أو الفكر الإداري السائد. وسنتناول مسمى "مدير المدرسة" لشيوعه واعتبارية تلازم مصطلح الإدارة كعلم في مسماه.

مدير المدرسة هو الشخص المسؤول عن سير العملية التربوية والتعليمية في مدرسته وتحسينها بكل ما يعنيه ذلك من إجراءات. وهو بذلك يمثل الجهة المخولة بتنفيذ الخطط والبرامج وفقًا للأنظمة واللوائح والسياسات الصادرة من وزارة التعليم عبر إدارات التعليم التي تلعب دور الوسيط في نقل ومتابعة وتقويم تلك الأنظمة واللوائح والتعليمات.

فإذا كانت الوزارة هي المشرعة للتعليم، والإدارة التعليمية حلقة الوصل، فمدير المدرسة هو المسؤول عن تطبيق التعليم في الميدان المدرسي وبناء أهم محور من محاور التعليم ككل وهو الطالب وفق كل ما هُيأ له من أنظمة ومقررات وهياكل تنظيمية ومباني وميزانيات، وعلى قدر نجاح دوره يكون الرهان في نجاح مؤسسة التعليم في تكوين الطالب وإكسابه المعرفة والخبرة والسلوك والمهارات التي تهيء الطالب ليكون فردًا صالحًا في ذاته مساهمًا في رقي مجتمعه. ونجاحه أيضًا في تحقيق رسالة المدرسة وأدوارها المختلفة.

صفات مدير المدرسة اللازمة لأداء واجباته ومسئولياته[1]:

بالتأمل في تلك الواجبات والمسئوليات التي يجب أن يقوم بها المدير في المدرسة نلاحظ أنها تتطلب شخصية ذات مواصفات خاصة لكي تستطيع القيام بمسؤولياته الإدارية، ويتم اختياره على أساسها.

كانت هناك جهود أولية ثم منظمة في مجال العلوم الاجتماعية لمحاولة تحديد سمات وخصائص القادة والمديرين في المؤسسات والمنظمات العامة وفي المؤسسات التعليمية أيضًا. وفيما يلي أهم الصفات التي ينبغي أن يتصف بها مدير المدرسة:

الصفات الشخصية:

١ - إن يكون المدير قدوة حسنة في تصرفاته وأقواله وأفعاله.

٢ - احترام الآخرين والإيمان بقدرتهم في المشاركة.

٣ - الاتزان الانفعالي.

٤ - الاستقامة.

٥ - سعة الاطلاع.

٦ - الذكاء.

٧ - الاستعداد لبذل التضحية.

٨ - القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.

٩ - طول القامة.

١٠ - التألق.

---

(١) الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها، عطية، ٢٠١٢، ص٢٠٧ - ٢١٠.

١١ - البشاشة.

١٢ - الثقة بالنفس.

١٣ - الصحة الجسمية والنفسي.

١٤ - الاهتمام بالمظهر الشخصي.

١٥ - القدرة على التفكير السليم.

١٦ - قوة الشخصية والتأثير على الآخرين.

١٧ - القدرة على تكوين علاقات إنسانية نشطة.

الصفات المهنية:

١ -المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها.

٢ -الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.

٣ -الإلمام الكافي بوسائل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

٤ -القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة وفي تعاون فعال.

٥ -القدرة على التنسيق بين مهام العاملين في المدرسة.

٦ -معرفة خصائص نمو الطلاب في المرحلة التي يعمل فيها.

٧ -إتاحة الفرصة للآخرين للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

٨ -الإلمام بالنواحي المالية والإدارية.

٩ -القدرة على التعامل مع البيئة المحلية ومؤسسات المجتمع، وتوطيد الصلة بينها وبين المدرسة.

مسؤوليات مدير المدرسة[1]:

لمدير المدرسة وظائف ومسؤوليات تحدد عمله، وتساهم في تنظيم أداء مدرسته وتنقسم إلى مسؤوليات فنية وإدارية تتكامل فيما بينها، ويمكن توضيح بعض مسئوليات مدير المدرسة فيما يلي:

(أ) المسئولية الفنية:

تدور هذه المسئوليات حول الأمور التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية وزيادة كفاءتها، ومن بين هذه المسئوليات ما يلي:

١ - تحمل مسئولية تحديد الخطة المدرسية السنوية.

٢ - تحمل مسئولية توجيه المدرسة وجهة أخلاقية، وهذا يفرض عليه أن يكون قدوة صالحة لأعضاء المدرسة.

٣ - العمل على توثيق الروابط بينه وبين المعلمين واحترام وجهات نظرهم وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم.

٤ - التعاون مع المشرف التربوي في توجيه المعلم وتقويمه.

٥ - دراسة مناهج المرحلة وأهدافها والكتب المقررة والنشرات والتوجيهات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم والجهات المختصة بشأن التعليم.

٦ - التعرف على إمكانيات المدرسة من حيث أماكن التدريب والتجهيزات الأخرى المتوفرة من حيث طريقة استخدامها.

٧ - زيادة الفصول بهدف تقويم المعلمين والطلاب.

---

(١) الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها، عطية، ٢٠١٢، ص٢٠٣ - ٢٠٧.

٨ - التخطيط والتنظيم للاختبارات المدرسية والإشراف على تنفيذها، وكذلك دراسة نتائجها.

٩ - العمل على توثيق الصلة بين المدرسة وأولياء الأمور وإرسال تقارير تقويمية عن حالة الطلاب.

١٠ - توجيه التقارير الفنية إلى السلطات العليا.

١١ - تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمدرسة مع الالتزام بالموضوعية في ذلك.

١٢ - تفعيل دور المجالس واللجان المدرسية، وضمان أداء كل فرد بدوره المكلف به.

١٣ - تدريب وتهيئة وكيل المدرسة للقيام بأعمال المدير عند الحاجة.

١٤ - دراسة حالات الرسوب والتأخر الدراسي لدى بعض التلاميذ وتقديم مقترحات لعلاج هذه الحالات، وملاحظة غياب الطلاب وسبل العلاج لهذه الحالات أيضًا.

١٥ - مساعدة المعلمين الجدد وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة لرفع مستوى كفاءتهم مع اطلاعهم على نتائج متابعة لهم.

١٦ - التعاون مع المشرفين التربويين وتسهيل مهامهم ومتابعة توجيهاتهم وتوصياتهم فيما يتعلق بأدوار المعلمين ومستوياتهم.

(ب) المسئوليات الإدارية لمدير المدرسة:

يقوم مدير المدرسة بمهام ومسؤوليات إدارية مثل:

١ - قبول الطلاب الجدد والطلاب المحولين من مدارس أخرى وتقيدهم في سجلات القيد بالمدرسة وفق اللوائح والنظم.

٢ - دراسة توزيع الطلاب على الفصول وفق مستوياتهم في بداية العام الدراسي.

٣ - توزيع المعلمين على الصفوف المختلفة وفق مستويات الكفاءة ونتائج الامتحانات.

٤ - الإشراف على إعداد السجلات المدرسية الخاصة بمبنى المدرسة والمرافق وأعمال الصيانة.

٥ - الاضطلاع بأعباء تنفيذ التعليمات التي ترد للمدرسة من الجهات المختصة وإبلاغها لبيئة المدرسة، والإجابة عن المكاتبات.

٦ - الإشراف على وضع الجداول الدراسية قبل بداية العام الدراسي.

٧ - توزيع الإشراف اليومي على معلمي المدرسة مع مراعاة العدالة في التوزيع ومراعاة الصالح العام.

٨ - اعتماد الوثائق والشهادات (المستويات) الصادرة عن المدرسة.

٩ - حصر القوة البشرية في المدرسة، مع حصر احتياجاتها وتقديم تقرير عن ذلك الجهات العليا.

١٠ - الإشراف على الشئون المالية بالمدرسة من ناحية المستلزمات المالية والنفقات.

١١ - تشكيل لجان الجرد السنوي وما يتعلق باستلام وإضافة وقيد العهدة بالمدرسة.

١٢ - رئاسة مجلس المعلمين ومجلس المدرسة وجميع المجالس أو اللجان التي تعقد داخل المدرسة سواء بصفة دائمة أم مؤقتة.

١٣ - الاحتفاظ بسجل حضور وانصراف موظفي المدرسة، وأن يكلفهم بالتوقيع يوميًا فيما يتعلق بهذا الشأن.

١٤ - توزيع العمل بالعدل بين المستخدمين (العمال) وأن يوضح لهم ما هو مطلوب منهم، والإشراف على تنفيذهم للأعمال من وقت لآخر.

١٥ - عقد الاجتماعات الدورية مع المدرسين وأعضاء المدرسة لمناقشة الشئون المدرسية والتعليمية.

ويمكن أن ينظر إلى وظيفة مدير المدرسة من جانبين: الجانب الأول باعتباره قائدًا لجماعة هي مجموع العاملين بالمدرسة، والثاني باعتباره مديرًا يقوم بعدد من الوظائف والأنشطة التي تمليها عليه طبيعة الدور المنوط به كمدير للمدرسة.

ويمكن توضيح هاتين الوظيفتين فيما يلي:

١ - الوظيفة القيادية: تتمثل بالنظر إلى القائد باعتبار أنه شخص له خصائص وسمات إلى أنه شخص له وظائف يجب أن ينجزها، ومن هذا المنظور فإنه لكي تحقق الجماعة أهدافها فإن القائد يجب أن يقوم بوظيفتين أساسيتين هما:

- الأولى: وظيفة حل المشكلات: وهي إنجاز المهمة المتعلقة به.
- الثانية: الوظيفة الاجتماعية: وتعني الحفاظ على تماسك الجماعة، وقد يكون هناك قائد يحرص على الوظيفة الأولى، وآخر يحرص على الوظيفة الثانية، أما القائد الفعال فهو الذي يحرص على أداء الوظيفتين معًا.

٢ - الوظيفة الإدارية: تتمثل بقيام مدير المدرسة بعدد من الوظائف الإدارية والتي يقود فيها عمليات: التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والإشراف، والتقويم، وهو في ممارسته لهذه الوظائف يسعى لأن تكون النتيجة المترتبة على ذلك تتعلق بالكفاءة والإنتاجية وتنفيذ الخطط والسياسات وحل المشكلات وما يتصل بالتغيرات التي تحدث بالمدرسة لتحقيق الأهداف.

الكفايات المهنية والإدارة المدرسية:

مفهوم الكفايات المهنية Professional Competency:

يعتبر مفهوم الكفايات من المفاهيم الحديثة في مجال التربية، حيث تناوله التربويون الأمريكيون عندما ظهر الاهتمام بالصفات والمهارات والاتجاهات كأساس لأداء المديرين في أعمالهم التربوية، ومن هنا ظهر في أدبيات التربية ما يعرف بكفايات مدير المدرسة، وبناءً عليه فإن مدخل الكفايات المهنية لمدير المدرسة يمثل اتجاهًا حديثًا في تقييم الأداء ونجاح العمل.

الفرق بين مفهومي الكفاية والكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها القدرة والاستعداد الشخصي للعمل بإتقان، في حين أن الكفاية معناها: ممارسة عمل من الأعمال في ظل مهارات متعددة. والكفاية بذلك أوسع وأشمل من الكفاءة من جوانب، فهي مرتبطة بالإمكانات المادية والبشرية من جانب، ومرتبطة بالفهم السليم والإدراك

التام لطبيعة العملية التربوية من جانب آخر، وفوق ذلك كله مرتبطة بالممارسة.

والكفاية المهنية تعني أن يتم انجاز العمل المهني من خلال ممارسة جيدة أساسها اكتساب المهارة في الأداء مستندة إلى إطار نظري يحدد متطلبات المهنة، ومن هنا فإن المعرفة المهنية تعني المعرفة المنظمة التي يمكن اكتسابها من حقل معرفي معين، وهذا يجعل مفهوم الكفاية المهنية مفهوماً شاملاً لمكونات ثلاثة هي: المعلومات، والمهارات، والاتجاهات.

كما أن مصطلح الكفاية يستخدم من قبل الأكاديميين والممارسين –على حد سواء - بصفته معيارًا أساسًا لتقويم أداء التنظيمات الإدارية وقياس نسبة نجاحها أو فشلها. إذًا فالكفاية هي القدرة على أداء سلوك معين يشمل مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات وتؤدي إلى مستوى معين من الإتقان الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة سلفاً بشكل جيد.

مما سبق يبين أهمية الكفاية كمؤشر على أداء المديرين وتمايزهم، كما يدل عن اشتمال الكفاية المهنية على المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالعمل الإداري، يضاف إلى ذلك أن تلك الكفايات المهنية التي يمارسها المديرون إنما هي من صميم مهامهم، ونجاحهم يقوم عليها.

مدخل الكفايات Competency Based Approach:

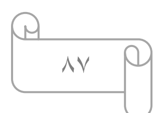
المظاهر المهنية للإدارة عمومًا لم تظهر إلا في سنين حديثة نسبيًا، باعتبار أن تطوير الوسائل العلمية وتحديد هادفية التنفيذ جعلت من الإدارة

مهنة تعتمد على مجموعة من المعارف التي أثبتت التجارب صحتها والتي تستخدم لخدمة الآخرين. ومدخل الكفايات من الاتجاهات الحديثة في تقييم العمل جاء في أعقاب فشل أساليب التدريب التقليدية للمديرين والمعلمين، إذ كانت الأساليب مهتمة بشكل كبير بتنمية الجانب المعرفي دون الجانب السلوكي والمهاري، الأمر الذي أدى إلى اتساع الفجوة بين التنظير والتطبيق.

في مقابل ذلك برز في السنوات الاخيرة اتجاه تدريب المديرين والمعلمين اعتمادًا على مبدأ المهارة القائم على الكفايات، حتى أصبح سمة مميزة لمعظم برامج إعداد وتدريب المديرين والمعلمين في معظم الدول المتطورة، وفي الوقت ذاته تعد حركة تدريب العاملين القائمة على الكفايات من أبرز ملامح التربية الأمريكية المعاصرة وأكثرها شيوعًا.

هذا وقد أشار كثير من المهتمين بالكفايات المهنية إلى العوامل التي أدت إلى ظهور الاتجاه القائم على الكفايات. فقد ذكر هول وجونز Holl And Gones، (١٩٧٢م) أن من العوامل التي أدت إلى ظهور هذا الاتجاه الأخذ بمبدأ الكفاية بدلاً من المعرفة واتخاذ الكفاية أساسًا لبرامج إعداد وتدريب العاملين والتركيز على التطبيق العملي، كما أشار إلى أنه مما ساعد على ظهور هذا الاتجاه بروز مفهوم التعليم الاتقاني القائم على حركة الكفايات عن طريق ملاحظة العلاقات التي تربط بين الأهداف والمستويات المتوقعة للأداء[1].

(١) هول وجونز Holl And Gones، ١٩٧٢م، ص٨.



ويضاف إلى ذلك ظهور اتجاهات حديثة في التقويم ومنها التقويم الذاتي وتقويم الزملاء والعاملين، وظهور اتجاه تحويل النظريات والأسس العلمية إلى كفايات تعليمية ومهارات يظهر أثرها على العاملين.

ثم إن مدخل الكفايات يعتبر من أحدث المداخل النظامية (Systematic Approaushes) والتي تهتم بمفهوم الوظيفة، وتربط بين ما يتعلمه الفرد وبين ما يمارسه، في حياته العملية محدثًا المزيد من التوازن والاستجابة بين النظم التعليمية في ممارساتها وبين احتياجات التطور، إضافة إلى أن تلك الكفايات تساهم في وضوح الأهداف عند كل العناصر البشرية من الرأس إلى القاعدة، وفي الوقت ذاته توفر أكبر قدر من المرونة لأنها مبنية على قائمة من الكفايات القابلة للتعديل والحذف حسب الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

ويعد الاتجاه القائم على الكفايات نظامًا (system) له مدخلاته ومخرجاته وعملياته، وتتم عملية تطبيقه بشكل كلي سعيًا إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ويشمل هذا النظام أنواعًا من أساليب التعليم منها: التعليم المصغر، والمحاضرات، وأسلوب حل المشكلات، مستفيدًا من نتاج البحث العلمي والأداء كتغذية مرتدة (Feed Back).

مما سبق يتضح أن الاتجاه القائم على الكفايات يقوم على تحديد أهداف سلوكية مصاغة في شكل أداء يمكن ملاحظته وقياسه أثناء ممارسته وفق قدرات المدير مستفيدًا من تجارب التربية الحديثة ومستحدثاتها، كما يستفيد من الكفايات ذاتها ومدى إتقانها.

مصادر الكفايات المهنية:

هناك عدة مصادر هامة تشتق منها الكفايات المهنية من أبرزها:

١) البحوث العلمية وما توفره من معارف ومعلومات تساهم وبشكل كبير في تحديد بعض الكفايات المهنية للمديرين وكذلك المعلمين.

٢) أسلوب تحليل الأدوار التي يقوم بها المديرون وصياغتها على شكل كفايات ذات معايير يتم تقويمها باستمرار.

٣) تخمين الكفايات من قبل الخبراء والتربويين المختصين في مجال الكفايات.

وهناك من يرى أنه من الممكن الاعتماد على إحدى النظريات التربوية كمصدر يشتق منه الكفايات المهنية، والنظريات التربوية أساسًا مشتقة من فلسفة معينة كالبرجمانية أو المثالية وغيرها.

والكفايات المهنية مصدرها الأصول النفسية لعلم النفس السلوكي التي تركز على استخدام نماذج أو عينات من الكفايات المطلوب ممارستها والتدريب عليها، وأن الجذور المستمدة من علم النفس السلوكي هي التي حددت الخصائص التالية للموقف التعليمي القائم على الكفايات.

أما النعيم، (١٤١٧هـ) فقد أشارت إلى اتفاق المربين على ستة مصادر لاشتقاق الكفايات المهنية وتحديدها وهي: النظريات التربوية، وتحليل

المهام، وتحليل المهارات، والاستفادة من البحوث العلمية، والتعرف على آراء التربويين، وتحليل النظم[١].

وذكر (جامل) نقلاً عن دودل Dodle (١٩٧٣) أنه حدد أربعة طرق لاشتقاق الكفايات التي يتضمنها برامج التربية القائمة على الكفايات وهي: تحليل الأدوار، تحليل النموذج النظري، تغير البرنامج القائم، تحديد الحاجات. مشيرا إلى أن المربين استخدموا خلال العقدين الأخيرين أربعة طرق لاشتقاق الكفايات هي:

١) طريقة تخمين الكفايات اللازمة وهذه الطريقة تعد أقل الطرق صدقًا.
٢) طريقة ملاحظة السلوك وتعد أفضل من الأولى، حيث تربط كفاية الملاحظ بالناتج التعليمي.
٣) الطريقة النظرية في اشتقاق الكفايات.
٤) الدراسات التحليلية وهي أفضل الطرق في رأيه[٢].

ومما سبق يتضح أن مصادر الكفايات المهنية متعددة ويظهر اختلاف التربويين في تحديد مصادرها إلا أنها لا تخرج عن المصادر الستة التالية:

١) النظريات التربوية.
٢) تحليل المهام.
٣) تحليل المهارات.

---

(١) النعيم، ١٤١٧هـ، ص٤٠.
(٢) جامل، ص٢٨.

٤) الاستفادة من البحوث العلمية.

٥) آراء العلماء والتربويين.

٦) تحليل النظم.

أسس الكفاية المهنية:

الكفاية المهنية تعد من مقومات المدير الناجح في عمله الإداري، فالكفاية المهنية ذات أسس وأساليب ومبادئ لابد للمدير من الاحاطة بها والتدرب عليها واكتساب مهاراتها وفق استعداد شخصي لاكتساب تلك الخصائص المتميزة.

كما أن نوعية القائد من أهم أسس الكفاية المهنية، فالدراسات والملاحظات في المنظمات الإدارية المختلفة أثبتت أن العملية الإدارية ومدى فعاليتها وكفايتها تختلف بتعاقب القادة الاداريين مع بقاء العوامل الأخرى المؤثرة في ديناميكية المنظمة كما هي عليه، وذلك يعني أن فرص نجاح المنظمة أو تعثرها مقرون بنوعية القيادة الإدارية وكفايتها، فكم من منظمة كانت متعثرة الأداء نهضت بعد أن تولاها إداري قائد.

وبالكفاية يصل الإداري لوصف الكفء في صفاته وفي أدائه، وإلى ذلك أشار شيخ الإسلام ابن تيمية - رحمه الله - (الفتاوى ٢٥٢/٢٨): "أنه يترتب على اختيار الكفء آثار طيبة تعود على ولي الأمر الذي اختاره، وعلى الكفء نفسه الذي وضع في مكانه، وعلى الأمة التي تولى شؤونها،

فتبرأ ذمة ولي الأمر بذلك ويكون من أئمة العدل المقسطين عند الله تعالى"[١].

ثم إن إداريي القرن الحادي والعشرين يفترض أن يكونوا ديناميين ومرنين وقادرين على التعامل مع الآخرين ومع مجتمعاتهم ومع أبعادهم المهنية ضمن إطار من الفهم العميق للمنظور العالمي الذي يعيشون فيه والذي من أبرز سماته التغيير، الأمر الذي يزيد من أهمية تنمية أطرهم المهنية وتطويرها وأثرائها عبر ممارساتهم للخبرات المهنية الجديدة وانفتاحهم على بيئاتهم، وبغير ذلك سيحكمون على أنفسهم بمعايشة سلسلة من الأزمات المتواصلة في مسؤولياتهم ومتطلبات أدوارهم المهنية.

وبناءً على ما تقدم، هناك أربعة أسس للكفاية يقوم عليها عمل الإداري وهي:

١) العمل الإداري نشاط هادف بالدرجة الأولى، يرمي إلى تحقيق نتائج اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية يرغبها المجتمع.
٢) التنظيمات والأساليب والإجراءات الإدارية ليست أهدافاً في حد ذاتها ولكنها وسائل معاونة تعين على تحقيق الأهداف المرجوة.
٣) المعيار الحقيقي للحكم على كفاية الإدارة، ونجاحها هو قدرتها على الإنجاز وتحقيق النتائج المستهدفة في حدود الإمكان.
٤) توجيه الجهود نحو المضمون الذي يحتل الأهمية الكبرى في الإدارة.

---

(١) ابن تيمية، ١٤١٦هـ، ص٢٠١.

أما في إدارة المدرسة، فالأسس العامة المعينة على إدارة المدرسة بكفاية هي:

١) قدرة إدارة المدرسة على قيادة العمل التربوي والالتزام بالسياسة التعليمية وتنفيذها.

٢) قدرة إدارة المدرسة على إقامة العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية لجميع أبناء المجتمع وتهيئة المناخ الملائم لهم.

٣) مهارة إدارة المدرسة في تنظيم العمل لإنجاز الأهداف التربوية التي تنشدها، مما يؤدي إلى تأصيل الخبرات واتساعها.

٤) قدرة إدارة المدرسة على توفير الظروف المناسبة لأداء فعال في العمل.

٥) قدرة إدارة المدرسة على استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرارات.

٦) قدرة المدرسة على مواكبة التغيير، واستخدام التكنولوجيا.

٧) قدرة المدرسة على استخدام عملية التقويم في المجتمع المدرسي[1].

وهكذا فإن نجاح المدرسة يتوقف على قدرة ومهارة المدير كقائد تربوي يطوع سماته الشخصية. وكفاياته المهنية مع المواقف المختلفة التي يواجهها مراعيًا ظروف البيئة التي يعمل بها آخذاً باعتباره أن إلمامه بأسس الكفايات المهنية يعد وسيلة هامة لتحقيق فاعلية تلك الكفايات المهنية.

---

(١) البرادعي، ١٩٨٨م، ص٨٣ - ٨٧.

الكفايات المهنية لمدير المدرسة:

تعددت رؤى الباحثين والتربويين في تحديد كفايات مدير المدرسة كاتجاه معاصر يقوم على تحديد مدى نجاح المدير في عمله وفقاً لممارسة تلك الكفايات.

ذكر الباحثون مجموعة من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة وهي: كفايات التخطيط، والكفايات الإنسانية، وكفايات التدريب وتنمية العاملين، وكفايات التوجيه والإرشاد التربوي، وكفايات اتخاذ القرارات، والكفايات الفنية الإشراقية، وكفايات التقويم، وكفايات الشئون الإدارية[1].

وقد قسم ماكجوين (١٩٨٠م) كفايات مدير المدرسة إلى ثلاثة مجالات هي:

١ - كفايات الإنجاز وتشمل: التخطيط والتنظيم، الاتصال، التنسيق، التقويم.

٢ - كفايات المحافظة على الجماعة وتشمل: تعزيز التطور المهني الجماعي، المشاركة والدافعية الجماعية.

٣ - كفايات التغيير وتشمل: أساسيات التغيير، تنفيذ وتقويم التغيير[2].

ويذكر عبيدات قائمة من الكفايات لمديري المدرسة شملت (١٢) كفاية رئيسية، وتتبع كل منها عدد من الكفايات الفرعية وهي: كفايات الاتصال والتفاعل، كفايات فنية، كفايات التخطيط الدراسي، كفايات

---

(١) جرادات وآخرون، ١٩٨٩م، ص٧٥ - ٧٧.

(٢) ماكجوين، ١٩٨٠م، ص١٥٣.

التربية المستمرة، كفايات تطوير المناهج، كفايات التقويم، كفايات التغيير والتطوير، كفايات التوجيه والإرشاد، كفايات العلاقات الإنسانية، كفايات العلاقة العامة، كفايات تنمية المعلمين، كفايات العمل مع الجماعة[1].

بينما يصنف آخرون كفايات مدير المدرسة إلى ثمان كفايات هي:

كفايات التخطيط، كفايات إدارة شئون المعلمين، كفايات العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، كفايات إدارة الموارد المالية والمادية، كفايات إدارة الوقت، كفايات صناعة القرار، كفايات التقويم. وهناك تصنيفات أخرى لا يسع المجال لذكرها، وفيما يلي أبرز الكفايات المهنية الإجرائية لمدير المدرسة:

الكفايات المهنية لمدير المدرسة في مجال التخطيط:

- يعد الخطط السنوية والأسبوعية للمدرسة.
- يعد خطة شاملة بمشاركة العاملين؛ للنهوض بمستوى المدرسة.
- يعد خطة لزيادة النمو المهني للمعلمين والإداريين بالمدرسة.
- يعد خطة لزيادة فاعلية علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- يعد خطط لمشروعات النشاط المدرسي.
- يؤمن بأهمية تحديد أهداف العمل وغاياته.
- يعرف أنواع الأهداف التعليمية ومستوياتها ومواصفاتها.
- يستطيع صياغة أهداف سلوكية.

---

(١) عبيدات، ١٩٨١م، ص١٩.

- يدرس الواقع المادي والبشري للمدرسة.
- يدرس سياسات التعليم على المستوى العام والمحلي ويحللها.
- يضع سياسات للعمل في مدرسته.
- يضع خططاً لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف الموضوعة.
- يحدد أنواع الأنشطة اللازمة.
- يحدد المصادر والموارد المطلوبة.
- يضع أولويات تنفيذية لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- يحسن استخدام الوقت وينظمه لتنفيذ الخطط.
- يقدم الخطط الموضوعة ويصحح مساراتها.
- يفيد من نتائج تقويم الخطة.
- يفهم ويحاول تقبل السياسات والمواقف المتعلقة بالتعلم على المستوى المركزي والمحلي.
- يعرف كيفية استخدام الطرق الصحيحة لتوضيح ما يساء فهمه عن مدرسته.
- يستثمر الخدمات المتاحة مركزيًا ومحليًا.
- يعرف ويعمل على القيام بمسؤولياته نحو مساعدة السلطات التعليمية على تطوير السياسات والخطط.
- يحدد احتياجات المدرسة من القوى البشرية.
- يتصل بالجهات المعنية لتوفير هذه الاحتياجات.
- يوصي باختيار المرشحين للتعيين بالمدرسة أو النقل إليها أو منها.

- يخطط للإفادة من المدارس المحيطة ولاسيما الفنية بورشها وإمكاناتها.
- يعد تقديرات لإعداد التلاميذ الممكن قبولهم بالمدرسة.
- يعد التقديرات لاحتياجات المدرسة من الفصول للنمو والتوسع والمباني والتجهيزات.
- يضع خطط برامج الأنشطة المدرسية.
- يوزع التلاميذ على فصول الصف الدراسي.
- يعد البيانات الإحصائية والتقارير عن الموقف الحالي للمدرسة.

الكفايات المهنية لمدير المدرسة في مجال التنظيم:

-يضع أهدافاً للتنظيم داخل المدرسة.

-يوضح للمعلمين أن التغيرات العاجلة لن تحدث إلا بناءً على طلبهم.

-لا يبدأ أعماله بإحداث تغيرات شاملة على الفور.

-يحدد الأعمال والوظائف المختلفة في إطار التنظيم المدرسي.

-يحلل الأعمال والوظائف المختلفة في مدرسته.

-يحدد الصفات التي ينبغي توفرها في شاغل كل وظيفة.

-يشرف على وضع الجدول المدرسي ويراجعه.

-يمد يد العون للمعلمين الجدد.

-يشجع قدامى المعلمين على مساعدة زملائهم الجدد.

-يؤمن بأن الآخرين قادرين على أن يقوموا بعمل أفضل.

-يوزع المسؤوليات على الأعضاء بعدالة.

-يتيح لأكبر عدد من المعلمين زمن العمل القيادي.

-يفوض سلطاته للآخرين الذين يمكنهم تحمل أعباء العمل.

-يحدد الموارد والمصادر ويضع توقيتات للأداء.

-ينسق العمل بين الأفراد والجماعات.

-يشجع ظهور الكفاءات الإدارية والفنية.

-يؤمن بأن النظام المدرسي لا يجب أن يسوده القلق والارتياب.

-يعمل على أن يسود النظام كافة النشاطات المدرسية.

-يشرف على انتظام الدراسة بالمدرسة.

-يشرف على الأنشطة التربوية.

-يعد لاجتماعات مجلس إدارة المدرسة.

-يشرف على شؤون أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب.

-يعد جدول الدراسة ، والبرامج الزمنية للمواد الدراسية.

-يضع جدول أعمال مجلس الآباء والمعلمين.

الكفايات المهنية لمدير المدرسة في مجال الاتصال:

- يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين.
- يحتفظ بسجلات تضم المعلومات الضرورية عن العاملين والطلاب والأمور المدرسية والتعليمية.
- يشجع الأفراد على زياراته لمناقشة الأمور المدرسية.
- يشجع زيارات الآباء للمدرسة.
- يسعى إلى زيادة طرق الاتصال الداخلي والخارجي.
- يبني طرقًا مختلفة للاتصال بالعاملين والطلاب.



- يمتلك مهارة الاتصال.
- يحسن إدارة الاجتماعات وجلسات العمل.
- يوفر قاعدة للبيانات والمعلومات في المدرسة.
- يعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال.
- يسعى إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال له وللآخرين.
- يعمل على فتح باب مكتبه لمن يريد مقابلته.

الكفايات المهنية لمدير المدرسة في مجال التقويم :

- يؤمن بأن التقويم وسيلة لغاية أكبر هي تحسين العمل التعليمي.
- يضع أهدافاً لعملية التقويم.
- يضع محكات ومعايير للحكم على العمل والنشاط بمشاركة الآخرين.
- يراجع الخطط الموضوعة في ضوء معايير علمية.
- يصدر أحكامه على أساس الحقائق.
- يعرف أنواع الاختبارات والمقاييس وشروطها.
- يستطيع وضع اختبارات للتقويم.
- يدرب المعلمين الجدد على أساليب التقويم والامتحانات.
- يساعد المعلم على تصحيح أخطائه.
- يقوم عمل الإداري والفني.

- يراجع تقويم المعلمين للتلاميذ.
- يعمل على أن يكون تقويمهم موضوعيًا.
- يشرف على أعمال الاختبارات.
- يعرف إجراءات عقد اللجان العامة للاختبارات.
- يراجع تقارير الكفاءة لتقويم أداء المعلمين.
- يعد تقارير عن مدى تحقيق المدرسة لأهدافها.

علاقة الإدارة المدرسية بالمجتمع:

علاقة المدرسة مع الآخرين عنصر أساس، تؤدي الإدارة المدرسية من خلاله وظائفها بأكمل وجه، ويعد المجتمع عاملاً مهمًا في تحقيق أهداف المدرسة؛ مما يستدعي زيادة الوعي بأهمية هذا الدور التربوي للمدرسة سواءً كان داخل أسوارها أو خارجها، ويساهم بدرجة كبيرة في نقل الأدوار التربوية لمجتمع أوسع من مساحتها وينشر الرسالة التربوية والسلوك النافع. ويمكنها الاضطلاع بهذا الدور إذا كان لديها أساس من العلم والمعرفة بأسس ونظريات العلاقة بالأفراد والمجتمع المحيط.

ويعد مفهوم علاقة المدرسة بالمجتمع ودراسة المجتمع ومشكلاته مفهومًا جديدًا أدى إلى زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع. إذ تقوم المدرسة بدراسة وإيجاد الحلول المناسبة لمشكلات المجتمع مساهمةً منها في تحسين الحياة في المجتمع الذي تنشأ وتؤدي أدوارها التربوية فيه، هذا بجانب دورها في نقل التراث، وأدوارها كمؤسسة تربوية تمثل مجتمعًا مصغرًا قادرًا على نشر رسالتها في المجتمع المحيط. وبالتالي يقابل

المجتمع هذا التعاون بتقديم الإمكانات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستوى أدائها.

والدراسات الحديثة أكدت أن هذا التعاون وهذه العلاقة تؤدي إلى نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها[1].

من هنا تبرز أهمية دور مدير المدرسة في تفعيل العلاقات خارج المدرسة، فكما كانت العلاقات مع المجتمع العام إيجابية ونافعة وناقلة للتراث والممارسات النافعة ومساهمة في نقل الوسائل والرؤى التي تزيد من ثقافة وتطوير المجتمع، كلما كانت الإدارة المدرسية ناجحة في دورها التربوي والاجتماعي.

ومن أمثلة ذلك دور المدرسة في نشر ثقافة الوعي الصحي في الأزمات والظروف الصحية، وفي المناسبات الوطنية والاجتماعية، ومن قبل ذلك زرع وترسيخ الثوابت والقيم، وتراث وثقافة المجتمع.

تحديات ومشكلات الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية تواجه في أداء رسالتها مجموعة من التحديات والمشكلات التي تؤثر على سير عملها وتؤثر أيضًا على تحقيق أهدافها المنشودة. ويمكن إبراز أهم تلك التحديات والمشكلات فيما يلي:

-عدم تحديد أهداف المدرسة ومراحلها إجرائيًا.

-عدم فهم العديد من أعضاء هيئة الإدارة المدرسية لأدوارهم.

---

(١) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مصطفى، ٢٠٠٢، ص١٧٦.

-سوء توزيع الأعمال والمهام على الجهاز الإداري المدرسي.

-عدم استقطاب القيادات المؤهلة والمدربة للعمل الإداري المدرسي.

-عدم كفاية الموارد البشرية (معلمين) فنيين، إداريين، عمال) المؤهلة.

-تعصب القيادات الإدارية المدرسية لآرائهم.

-التشكيلات الإدارية الخفية المؤثرة (الشللية).

-غياب نظام الاتصال الجيد بين المدرسة والمجتمع ومؤسساته.

-عدم الاهتمام بالاجتماعات واللقاءات إعدادًا، وفاعلية.

-صورية التخطيط المدرسي، وارتجال الأداء.

-عدم مواكبة الإدارة المدرسية للجديد في الإدارة التربوية.

-غياب آليات التقويم الدقيقة والعلمية.

-غياب التحفيز والتمايز للعاملين بالإدارة المدرسية.

وهذه التحديات والمشكلات تتوفر بنسبية بين مدرسة وأخرى، وبين مدير مدرسة وأخرى. وتؤثر في مستويات الأداء وتحقيق الأهداف[1].

دور مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرارات:

هناك ارتباط وثيق بين حل المشكلات واتخاذ القرارات، فكل صعوبة تقابل البشر هي مشكلة في حقيقتها، وكل تصرف يتصرفه الفرد هو عملية اتخاذ قرار، فحلول المشكلات مهما كانت صغيرة أو كبيرة تحتاج لاتخاذ قرارات، وإن كان اتخاذ القرارات ليس لحل المشكلات فقط، بل هي مركز النشاط الإداري والتربوي.

يقول هربرت سيمون H.simon: إن صناعة القرارات هي قلب الإدارة.

---

(١) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مصطفى، ٢٠٠٢، ص١٧٦.

وإن كان صنع القرار أو اتخاذه ضروريًا لكل منظمة، فالمدرسة هي من أهم تلك المنظمات التعليمية[1].

في المقابل تعاني الإدارة المدرسية من مشكلات عديدة أدت إلى تدني إنجازها وقلة مشاركتها وحالت دون تحقيق بعض أهدافها، مثل: "تدني إنتاجية بعض مكوناتها، أو السلوكيات الأخلاقية، أو تدني مستويات التحصيل، أو ظواهر العنف وغيرها.

وقد تكون ممارسة الإدارة المدرسية نفسها جانبًا من جوانب تلك المشكلات. والبحث في مشكلات الإدارة المدرسية ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة يهدف إلى رفع الكفاية الإدارية والتربوية لها، ولإصلاح مكونات العملية التعليمية ككل.

ولأجل حل المشكلات واتخاذ القرارات دأبت الإدارة العليا للتعليم على إدخال التعديلات في الأنظمة واللوائح أو سن أنظمة ولوائح جديدة تفوض الإدارة المدرسية باتخاذ قرارات مدروسة تساهم في حل المشكلات وفق مجالس أو صلاحيات بهذا الخصوص.

وبالرغم من ذلك فليست تلك التعديلات واللوائح وتفويض الصلاحيات علاجًا كافيًا لتلك المشكلات. بينما السلوك الإداري أو القيادي الجيد واتباع أسسه وفق علوم الإدارة التربوية ونظرياتها ونتائج دراساتها قادرة على تحقيق النسبة الأكبر في نجاح سير منظومة التعليم المدرسي بأقل ما يمكن من المشكلات. ولا عجب إذا قيل أن: "الإدارة تصنع الفرق"!.

---

(١) المقدمة في الإدارة المدرسية، بامشموس ١٤٢٣، ص١٩٥ - ١٩٦.

ولأجل إدارة مدرسية متميزة في الأداء، يحسن الأخذ بما دلت عليه الدراسات التربوية من أساليب تساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة في الإدارة المدرسية. ومن هذه الاساليب:

١ -التدريب على كفاءة الإدارة، وذلك بالاهتمام بأساليب حل المشكلات والتدريب عليها واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها أكثر من زيادة المعلومات واكتساب المعرفة.

٢ -اختيار المدراء والوكلاء وفق ما تقتضيه أسس الإدارة واشتراطاتها؛ بعيداً عن الاختيار بالاعتبارات الذاتية والاجتماعية. ولا شك أن تقديم مثل تلك الاعتبارات على شروط اختيار المديرين أوجد أنماطًا من المديرين أقل كفاءة من غيرهم.

٣ - الموضوعية في تقييم أداء الإدارة المدرسية والنظر إلى التدريب وتطوير الذات كأسس للتفاضل والتقييم لدى مديري المدارس، وكذلك إدارتهم للعلاقات الرأسية بينهم وبين رؤسائهم وبين العاملين معهم، والمناخ الإداري والمدرسي المناسب للجميع. وكذلك تقيم أدائهم بالنسبة للقرارات وحل المشكلات[١].

(١) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مصدر سابق، ص١٩٥ - ١٩٨.

واقع الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية:

الإدارة المدرسية هي الجهة التنفيذية لسياسات ونظم التعليم بالمملكة. فالجهة المشرعة هي الإدارة العليا "وزارة التعليم" وهي التي تسن الأنظمة والقواعد واللوائح والسياسات المنظمة للعمل التعليمي ككل، وترسم الخطط والتنظيمات المؤدية لتحقيق أهداف التعليم في مستوى التنفيذ (المدرسة) متبعةً سياسة اللامركزية في الإدارة والصلاحيات.

ولتكون المدرسة ذات استراتيجية تطوير لتعليمها ورسالتها تنظيمًا وتخطيطًا؛ ينبغي أن يكون لها هيكل تنظيمي واضح ومحدد يساهم في تحقيق الغايات والأهداف التي أنشئت المدرسة من أجلها، ويسهم في توزيع المسؤوليات وتفعيل المهام المنوطة بمنسوبي المدرسة.

لأجل ذلك قامت وزارة التعليم بتطوير الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام في إصداره الرابع ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ في ضوء نتائج ورش عمل شارك فيها نخبة من ذوي العلاقة من منسوبي جهاز الوزارة وإدارات التعليم ومكاتب التعليم والمدارس؛ ليوضح العلاقات التنظيمية بين العناصر البشرية في المدرسة، ويحدد الارتباطات التنظيمية والعلاقات بينها من خلال رسوم توضيحية للخرائط التنظيمية والمسؤوليات في المدرسة، ويعمل على إزالة التدخل في المهام الوظيفية بين عناصر المدرسة المختلفة، ويضع الأسس والقواعد المحددة للمسؤوليات، ويساعد على تفعيل المتابعة ومراقبة الأداء.

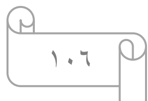
ولمعرفة كيف ساهم هذا الدليل في رسم معالم التنظيم الإداري المدرسي، نتناول نماذج الخرائط التنظيمية لمدارس التعليم العام وشروط شغل وظائف الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك نتناول مسميات مجالس الإدارة المدرسية ولجانها.

أولاً : نماذج الخرائط التعليمية لمدارس التعليم العام :

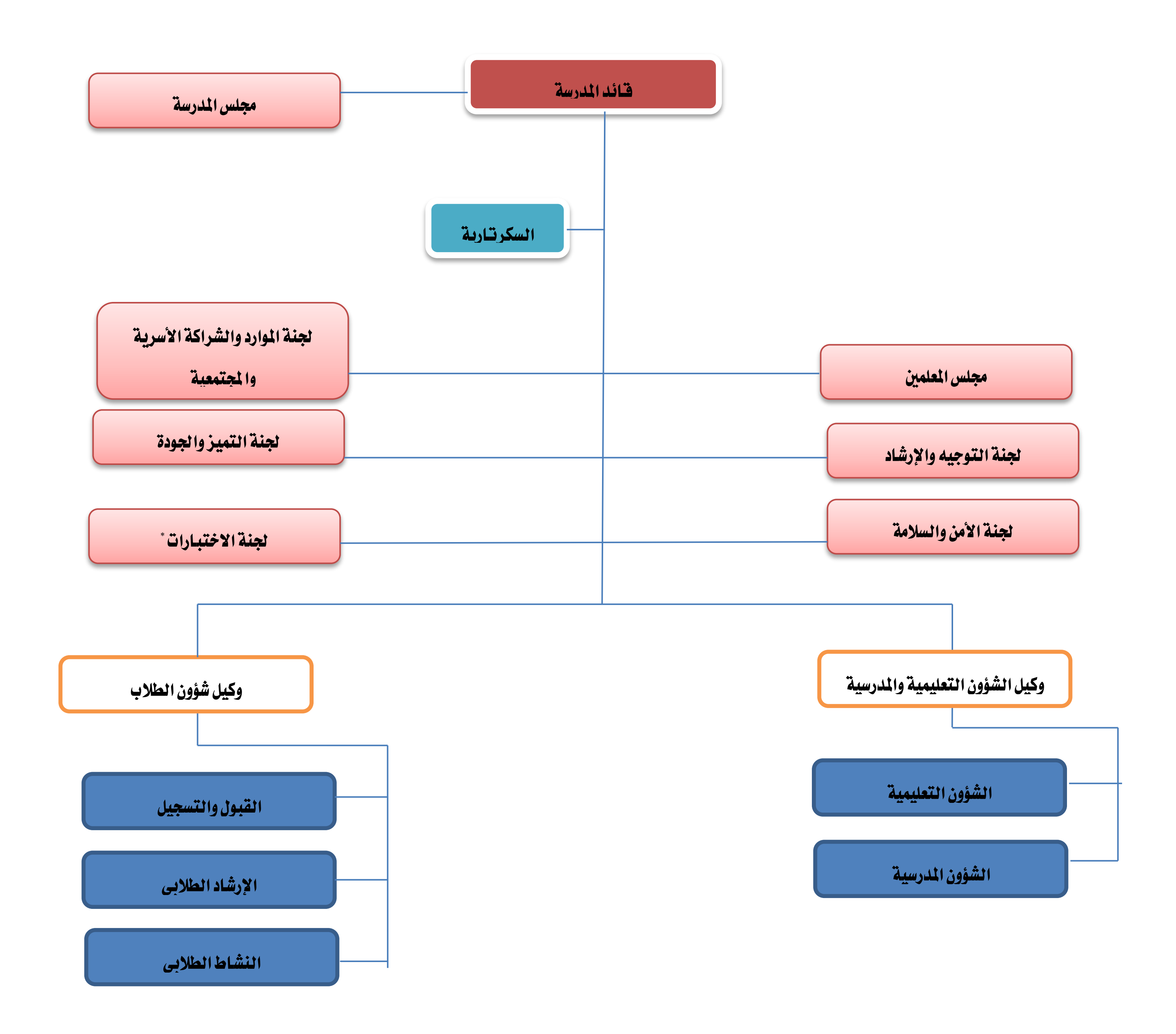
الخريطة التنظيمية لمدارس التعليم العام وفقًا لحجم المدرسة (ثلاثة وكلاء)

- قائد المدرسة
  - مجلس المدرسة
  - السكرتارية
  - مجلس المعلمين
  - لجنة الموارد والشراكة الأسرية والمجتمعية
  - لجنة التوجيه والإرشاد
  - لجنة التميز والجودة
  - لجنة الأمن والسلامة
  - لجنة الاختبارات*
  - وكيل الشؤون التعليمية
    - معلمو المواد الدراسية
    - رعاية الموهوبين
    - التربية الخاصة
  - وكيل شؤون الطلاب
    - القبول والتسجيل
    - النشاط الطلابي
    - الإرشاد الطلابي
  - وكيل الشؤون المدرسية
    - الخدمات المساندة
    - مركز مصادر التعلم
    - المعامل والمختبرات

- يستثنى من تطبيقها المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام.

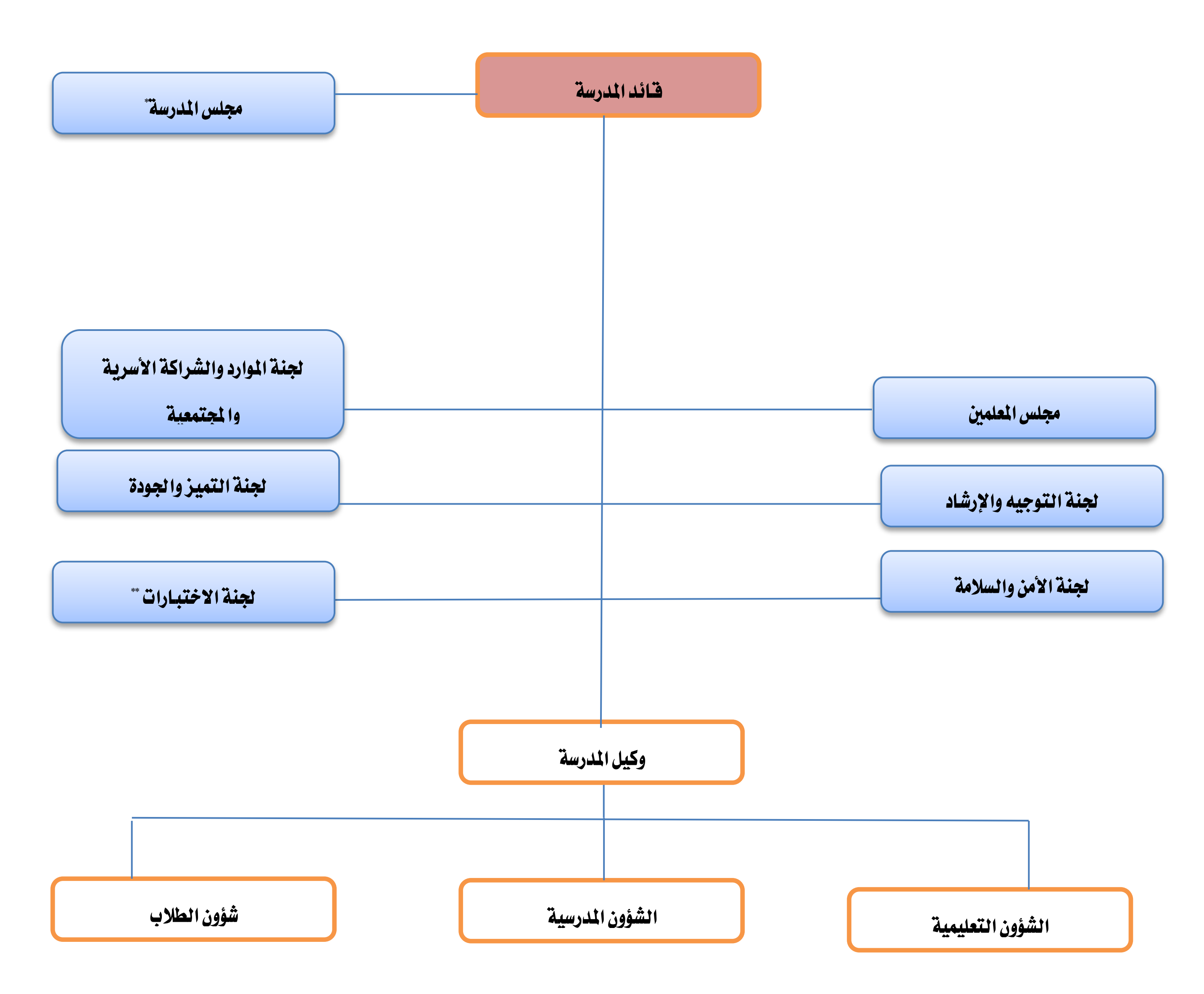


الخريطة التنظيمية لمدارس التعليم العام وفقًا لحجم المدرسة (بوكيلين)



- يستثنى من تطبيقها المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام.

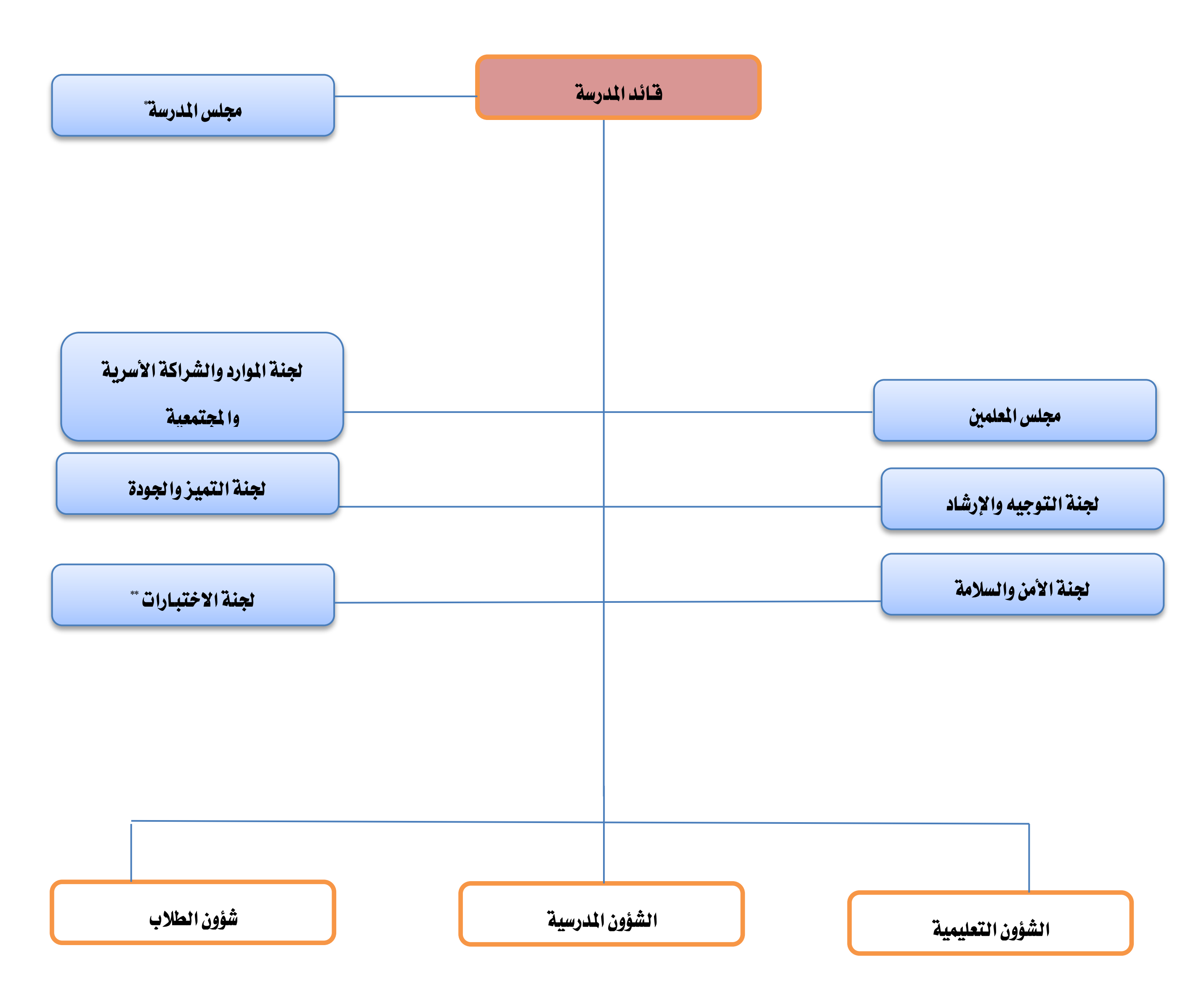
الخريطة التنظيمية لمدارس التعليم العام وفقًا لحجم المدرسة (بوكيل واحد)



❖ نصت الصلاحية رقم (٢) من صلاحيات قائدي وقائدات المدارس للعام ١٤٣٧هـ يحق لمجلس المدرسة دمج المجالس واللجان المدرسية عند الحاجة الواردة في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ما عدا مجلس المدرسة ولجنة التوجيه والإرشاد بما لا يؤثر على مهامها . وتختص بالمدارس التي يكون عدد المعلمين فيها خمسة عشر معلمًا فأقل.

❖❖ يستثنى من تطبيقها المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام.

الخريطة التنظيمية لمدارس التعليم العام وفقًا لحجم المدرسة (بدون وكيل)



❖ نصت الصلاحية رقم (٢) من صلاحيات قائدي وقائدات المدارس للعام ١٤٣٧هـ يحق لمجلس المدرسة دمج المجالس واللجان المدرسية عند الحاجة الواردة في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام عدا مجلس المدرسة ولجنة التوجيه والإرشاد بما لا يؤثر على مهامها وتختص بالمدارس التي يكون عدد المعلمين فيها خمسة عشر معلمًا فأقل.

❖❖ يستثنى من تطبيقها المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام.

وبالنظر إلى الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام الصادر من وزارة التعليم في إصداره الرابع ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ نجد أنها حددت شروط ومهام شاغلي الوظائف التعليمية الراغبين في العمل الإداري المدرسي (مدراء، وكلاء، مرشدين طلابيين، وغيرهم. وفيما يلي استعراض لأهمها[١]:

(١) قائد المدرسة:

الهدف العام للوظيفة: قيادة المدرسة تربويًا وتعليميًا لتحقيق الأهداف المنشودة.

الواجبات:

١ - الإشراف على إعداد الخطة العامة للمدرسة.

٢ - تشكيل المجالس واللجان المدرسية وفرق العمل، وتوزيع المهام على جميع الموظفين في المدرسة في بداية العام الدراسي، وذلك من خلال إصدار التكاليف اللازمة للقيام بمهامهم وفق الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام.

٣ - متابعة إعداد الجداول المدرسية والتأكد من مراعاة العدل وبما يحقق المصلحة التعليمية بين جميع منسوبي المدرسة.

٤ - قيادة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة.

٥ - تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.

٦ - دعم البرامج والأنشطة التي تعمل على الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن لمنسوبي المدرسة والإشراف عليها.

(١) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ، وزارة التعليم.

٧ - متابعة الميزانية التشغيلية للمدرسة مع الجهة المعنية في إدارة التعليم أو مكتب التعليم.

٨ - الإشراف على تجهيز وتنظيم وتهيئة مرافق المدرسة والتأكد منها ومتابعتها، وإعداد التقارير اللازمة بشأنها.

٩ - تحديد احتياجات المدرسة من الهيئة التعليمية والإدارية ومتابعة تأمينها مع الجهات المختصة، وإجراء المفاضلة بين العاملين في المدرسة وتحديد الزائد منهم.

١٠ - متابعة أداء أعمال الهيئة التعليمية والإدارية من خلال زيارتهم في الفصول والاطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركاتهم.

١١ - متابعة ودعم المعلم الجديد وتزويده بجميع المتطلبات اللازمة لأداء عمله، ومتابعة إنجاز المعلمين لتدريس جميع المواد الدراسية وفق عناصر المقرر الأسبوعية والشهرية.

١٢ - المشاركة في بناء قدرات منسوبي المدرسة وتحديد البرامج التدريبية ووضع الخطط اللازمة لتدريبهم خلال العام الدراسي، وتفعيل مفهوم مجتمعات التعلم المهني فيها.

١٣ - تكليف وكلاء المدرسة بمهامهم لمدة عامين في حال استحقاق المدرسة لأكثر من وكيل، وتكون عملية تكليفهم بعد العامين بمهام وكيل لم يكلف بها سابقاً وفقاً للدليل التنظيمي؛ وذلك لرفع مستوى كفاءتهم وخبراتهم، وإجراء مفاضلة بين وكلاء المدرسة؛ للإشراف على برامج التربية الخاصة (الشؤون التعليمية) وفقاً للضوابط والمعايير المعتمدة في تنظيم لجنة القيادات المدرسية

مع مراعاة عدم بقاء الوكيل المكلف بها أكثر من عامين دراسيين.

١٤ - تكليف المساعدين الإداريين بالمشاركة بأعمال المناوبة مع المعلمين.

١٥ - يقوم قائد المدرسة بإصدار تكليف داخلي في المدارس التي لا يتوفر بها وكيل وفق التشكيلات المدرسية المعتمدة يتضمن تخفيض نصاب أحد المعلمين للقيام بمهام وكيل المدرسة.

١٦ - التنسيق والتعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة.

١٧ - تزويد واطلاع مجلس المدرسة ومنسوبي المدرسة على التعاميم واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص وبحثها معهم لتوضيح مضامينها والعمل بموجبها.

١٨ - متابعة نشاطات التقويم وأعمال الاختبارات ونتائجها واتخاذ ما يلزم بشأنها ، والتأكد من مدى سلامة إجراءاتها وفقاً للوائح والأنظمة.

١٩ - التعاقد مع المؤسسات المختصة لإجراء عمليات الصيانة الطارئة للمدرسة وفق الميزانية المخصصة.

٢٠ - متابعة إعداد التقرير السنوي لإنجازات المدرسة ونشاطاتها ومقترحات التحسين وتقديمها للجهات المعنية في إدارة التعليم.

٢١ - المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب التي تحددها جهات الاختصاص.

٢٢ - دراسة ومراجعة الاتفاقيات مع الجهات الحكومية والأهلية المرخصة قبل اعتمادها ، والتي تسهم في إنجاز قائد المدرسة لأعمال المدرسة وتحقيق أهدافها.

٢٣ - متابعة صرف مكافآت وإعانات الطالب، وعمليات الصرف من بنود الميزانية التشغيلية والتأكد من توثيقها وتسجيلها وفقاً للتعليمات المعتمدة، وإعداد التقارير اللازمة بهذا الشأن وتقديمها للجهات المعنية في إدارة التعليم أو مكتب التعليم.

٢٤ - الإشراف على نظافة وصيانة المبنى المدرسي، ومتابعة مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله وتوفر الشروط الصحية فيما يقدم للطالب.

٢٥ - الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته.

٢٦ - التأكد من إعداد وتجهيز الملفات والسجلات المتعلقة بعمل المدرسة.

٢٧ - معالجة العجز الطارئ من داخل المدرسة وفق التعليمات المعتمدة.

٢٨ - القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر في مجال اختصاصه.

مواصفات شاغلي وظيفة (قائد المدرسة):

المؤهلات العلمية:

بكالوريوس.

الخبرات العملية:

أربع سنوات في التدريس ولا يقل عن سنتين منها في عمل وكيل مدرسة.

المعارف:

-المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.

-المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.

-الإلمام بكيفية تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.

-المعرفة بالاتجاهات الحديثة لنظريات التعليم والتعلم.

-المعرفة بالاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية.

-الإلمام برؤية واستراتيجية التعليم العام.

-المعرفة التامة بأساليب وطرق الشراكة المجتمعية.

-الإلمام بالنواحي المالية والإدارية.

-المعرفة بمفاهيم شبكات ومجتمعات التعلم.

-المعرفة بتقويم التدريس وتطويره.

-المعرفة بالقيادة التعليمية والتعلمية.

-المعرفة بالاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية.

المهارات والقدرات:

-التخطيط والتنظيم.

-تحديد الأولويات.

-التحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات.

-المتابعة والتنسيق والتقويم.

-الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين.

-إعداد التقارير والخطابات الرسمية.

-التفاوض والإقناع.

-بناء فرق العمل.

-استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.

السمات الشخصية:

-التمتع بأخلاقيات الوظيفة.

-لائقًا صحيًا.

-التمتع بأخلاقيات الوظيفة.

-لائقًا صحيًا.

-القيادة.

-القدوة الحسنة.

-التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.

-العمل بروح الفريق.

-المبادرة.

-الاحترام والتقدير.

-الاتزان الانفعالي.

-سلامة الفكر والمنهج.

-الثقة بالنفس.

-الموضوعية.

-التواضع ولين الجانب[1].

---

(١) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ، الإصدار الرابع.

(٢) وكيل المدرسة للشؤون التعليمية:

الهدف العام للوظيفة: المشاركة في إدارة وقيادة المدرسة وتحسين عمليات التعليم والتعلم وضمان جودتها.

الواجبات:

١ - المشاركة في إعداد الخطة العامة للمدرسة.

٢ - القيام بأعمال قائد المدرسة في حالة غيابه.

٣ - التأكد من انتظام الدراسة وفق الأوقات المحددة، ومتابعة دخول المعلمين للحصص وفق الجدول اليومي أو جدول الانتظار ومعالجة ما قد يطرأ من تأخر للمعلمين.

٤ - إعداد البرامج والأنشطة المضمنة في خطة المدرسة وفقاً لاختصاصه والبرنامج الزمني المعتمد.

٥ - إعداد الجدول المدرسي وتوزيع الأنصبة وفق التخصص على المعلمين بالتعاون مع المعنيين في المدرسة، وإعداد جدول الإشراف والمناوبات اليومية.

٦ - تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.

٧ - متابعة البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن.

٨ - المشاركة في عضوية المجالس واللجان المدرسية والإسهام في متابعة تنفيذ قراراتها.

٩ - المتابعة والتنسيق مع جميع العاملين في المدرسة لتنفيذ الاختبارات الفصلية والنهائية.

١٠ - تحفيز المعلمين وتشجيعهم لاستخدام تقنيات التعليم والوسائل التعليمة المتطورة، ومتابعة ودراسة الاستراتيجيات التربوية والتعليمية المقترحة والتأكد من مدى تطبيقها.

١١ - الاطلاع على تصميم التدريس للمعلمين وإبداء الملحوظات والمرئيات بشأنه، والقيام بالزيارات الدورية للفصول الدراسية والتأكد من مدى التزام الهيئة التعليمية بتنفيذ الحصص الصفية والاطلاع على تحضير المعلمين وكشوف المشاركة والواجبات وملفات أعمال الطلاب والبحوث والتقارير بصورة دورية.

١٢ - الإشراف ومتابعة تفعيل المعلم لكتاب الطالب في المادة الدراسية وأدوات المنهج الأخرى، وإنهاء المعلمون للمقررات المدرسية حسب البرنامج الزمني الموزع على جميع أسابيع الفصل الدراسي.

١٣ - متابعة تفعيل المواد التعليمية والوسائل والمختبرات، ودمج التقنية في المادة الدراسية وفقاً للتخصص.

١٤ - دعم المعلم الجديد وتزويده بكل ما يلزم من التعليمات والتوجيهات التي تساعده على أداء عمله ومتابعة تنفيذها.

١٥ - متابعة تنفيذ خطط الكشف والتعرف والرعاية للطالب الموهوبين داخل المدرسة، وجميع العمليات التربوية والتعليمية المتعلقة بالطالب من ذوي الإعاقة وصعوبات التعلم.

١٦ - دراسة برامج التنمية المهنية المقترحة للمعلمين؛ لزيادة كفاءة عمليات التعليم والتعلم وتمكينهم، ودراسة الملحوظات والاقتراحات التي تم رصدها من قبلهم حول المناهج والمقررات الدراسية وتقديمها لقائد المدرسة.

١٧ - الإشراف على استكمال جميع الإجراءات المتعلقة بتنفيذ عملية التقويم والاختبارات ومتابعتها؛ للتأكد من سلامة التصحيح والمراجعة ورصد الدرجات والمطابقة وفقًا للتعليمات المعتمدة.

١٨ - متابعة رصد مهارات الطالب وإدخال درجاتهم من قبل المعلمين وفقًا للبرنامج الحاسوبي المخصص لذلك.

١٩ - المشاركة في إجراء المفاضلة بين المعلمين وفقًا للتخصص؛ لتحديد الزائد منهم.

٢٠ - رصد الصعوبات ومتابعة الظواهر المتعلقة بالشؤون التعليمية التي تظهر في المدرسة، والعناية بها ومتابعة معالجتها.

٢١ - المتابعة والتأكد من تنفيذ التوصيات الصادرة عن المشرفين التربويين.

٢٢ - المشاركة في تنظيم الاصطفاف الصباحي للطلاب وتوزيع ريادة الفصول على الهيئة التعليمية في المدرسة والإرشاد الأكاديمي في مدارس نظام المقررات.

٢٣ - القيام بتدريس ما يسند إليه من حصص في المرحلة الابتدائية.

٢٤ - القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر في مجال اختصاصه.

ملاحظة:

بناءً على ما ورد في التشكيلات المدرسية بتحديد مهام وكلاء المدرسة، حيث نصت المادة الخامسة والفقرة الرابعة منها: إذا كانت المدرسة تستحق وكيلين يكلف الشئون التعليمية بالشئون المدرسية، وفي حال وجود وكيل واحد فقط يكلف بالشئون التعليمية والمدرسية وشئون الطلاب.

مواصفات شاغلي وظيفة (وكيل المدرسة):

المؤهلات العلمية: بكالوريوس.

الخبرات العملية: أربع سنوات في التدريس.

المعارف:

-المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.

-المعرفة بالمناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وتطويرها وتقويمها.

- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.

-المعرفة بالاتجاهات الحديثة بنظريات التعليم والتعلم.

-المعرفة بالأساليب الحديثة في تعلم الطلاب.

-المعرفة باستراتيجيات التعليم والتعلم.

-المعرفة بمفاهيم شبكات ومجتمعات التعلم.

-المعرفة بالقيادة التعليمية والتعلمية.

المهارات والقدرات:

-التخطيط والتنظيم.

-تحديد الأولويات.

-التحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات.

-المتابعة والتنسيق والتقويم.

-الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين.

-إعداد التقارير والخطابات الرسمية.

-التفاوض والإقناع.

-بناء فرق العمل.

-استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.

السمات الشخصية:

-التمتع بأخلاقيات الوظيفة.

-لائقًا صحيًا.

-القيادة.

-القدوة الحسنة.

-التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.

-العمل بروح الفريق.

-المبادرة.

-الاحترام والتقدير.

-الاتزان الانفعالي.

-سلامة الفكر والمنهج.

-الثقة بالنفس.

-الموضوعية.

-التواضع ولين الجانب[١].

---

(١) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ، الإصدار الرابع، مرجع سابق.

(٣) وكيل المدرسة لشؤون الطلاب:

الهدف العام للوظيفة: التخطيط والتنظيم لرعاية شؤون الطلاب في المدرسة ومعالجة جميع القضايا المتعلقة بهم.

الواجبات:

١ - المشاركة في إعداد الخطة العامة للمدرسة.

٢ - إعداد البرامج الخاصة بقبول الطلاب وتسجيلهم ومتابعتهم واعتمادها ومتابعة تنفيذها.

٣ - الإشراف على قبول الطلاب بالمدرسة بما فيهم ذوي الإعاقة، والتأكد من الوثائق والملفات المطلوبة للطلاب المنتظمين والتنسيق عند التسجيل، ومتابعة نقل الطلاب إلى المدارس الأخرى.

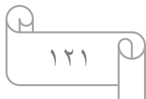
٤ - الإشراف على برامج توجيهية للطلاب المستجدين والمنقولين حديثًا للمدرسة، واعتمادها ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الإرشاد الطلابي.

٥ - تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.

٦ - متابعة البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن.

٧ - المشاركة في أعمال المجالس واللجان الخاصة بشؤون الطلاب داخل وخارج المدرسة.

٨ - تنظيم توزيع الطلاب على الصفوف الدراسية في المدرسة بالتنسيق مع لجنة الإرشاد والتوجيه.



٩ - الإشراف على تحديد احتياجات المدرسة من المقررات الدراسية، ومتابعة توفيرها بالتنسيق مع وكيل الشئون المدرسية؛ لتوزيع على الطلاب مع بداية كل فصل دراسي.

١٠ - الإشراف ومتابعة حضور الطلاب والدخول للفصول الدراسية وانتظامهم وانضباطهم.

١١ - الإشراف على قاعدة البيانات الخاصة بالطلاب وإعداد الإحصائيات الدورية المتعلقة بهم وتزويد إدارة المدرسة بها.

١٢ - متابعة غياب الطلاب والاتصال بأولياء الأمور لإشعارهم والتعرف على أسباب الغياب بالتنسيق مع القبول والتسجيل، والتعرف على التغييرات التي تطرأ على وضع الطلاب.

١٣ - الإشراف على حالات الطالب المرضية خاصة المعدية منها وإحالتها للعلاج، واتخاذ اللازم للوقاية منها بالتنسيق مع المرشد الطلابي.

١٤ - تطبيق لائحة السلوك والمواظبة.

١٥ - الإشراف على برامج النشاط الطلابي ومتابعتها وتحديد احتياجاتها من اللوازم والأدوات.

١٦ - توزيع المعلمين على برامج النشاط غير الصفي بالتنسيق مع رائد النشاط ومتابعة تنفيذ خطط وبرامج أنشطة الطلاب غير الصفية.

١٧ - التأكد من إدخال جميع نتائج الاختبارات ورصد المهارات على النظام الحاسوبي المعتمد ومتابعة إصدارها وتوزيعها على الطلاب.

١٨ - الإشراف على إعداد النماذج والوثائق والمستندات الخاصة بالطلاب لتقديمها للجهات المختصة.

١٩ - التواصل مع أولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي من خلال استخدام وتفعيل برنامج الجوال المدرسي، واستقبالهم وتعريفهم بمستويات أبنائهم ومعالجة كافة القضايا الخاصة بهم.

٢٠ - الإشراف على جميع السجلات والملفات الخاصة بالطلاب ومتابعة تحديثها وتنظيمها وحفظها واكتمالها في برنامج نور أو غيره من البرامج التي تعتمدها الوزارة.

٢١ - متابعة الطلاب لأداء صلاة الجماعة في المدرسة.

٢٢ - الإشراف ومتابعة تأخر الطلاب الصباحي، والتأكد من تسجيلهم في السجلات المخصصة لذلك والتعرف على الأسباب بالتنسيق مع المرشد الطلابي.

٢٣ - متابعة الطلاب المحالين من المعلمين، وإحالة من تستدعي حالته إلى المرشد الطلابي.

٢٤ - متابعة دراسة نتائج الطلاب مع المرشد الطلابي؛ لتحديد الأقل تحصيلاً لوضع البرامج الإثرائية لهم.

٢٥ - متابعة تنفيذ المرشد الطلابي للبرامج الإرشادية للطلبة المتأخرين عقليًا وسلوكيًا والمتفوقين والمتميزين ومتكرري الغياب والتأخر الصباحي وغيرها.

٢٦ - الإشراف على برامج الإذاعة المدرسية.

٢٧ - متابعة جميع الخدمات التي تقدم للطلاب من نقل أو إعانة أو اغتراب وغيرها.

٢٨ - تطبيق اللوائح والتعليمات الخاصة بقبول الطلاب وتسجيلهم في نظام المقررات.

٢٩ - بناء ومتابعة تطبيق الخطط الدراسية لجميع الطلاب وفق تخصصاتهم وحالاتهم، ومتابعة تنفيذ إجراءات تسجيلهم وفق المسارات وتنظيم عملية الحذف والإضافة وتوثيقها.

٣٠ - إعداد الجداول المدرسية بمشاركة وكيل الشؤون التعليمية في المدرسة، وبناء خطة الفصل الصيفي.

٣١ - إدارة ومتابعة عملية الإرشاد الأكاديمي في المدرسة، وإعداد القوائم النهائية للطلاب في كل مقرر.

٣٢ - متابعة تطبيق بنود الاختبارات لمدارس نظام المقررات.

٣٣ - اعتماد اشعارات وانذارات الغياب ومتابعة تنفيذ عملية تأجيل الدارسة للطلاب، وإعداد قوائم بالطلبة الخريجين والمتفوقين والمحرومين والمفصولين.

٣٤ - القيام بتدريس ما يسند إليه من حصص في المرحلة الابتدائية.

٣٥ - القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر في مجال اختصاصه.

ملاحظة:

بناءً على ما ورد في التشكيلات المدرسية بتحديد مهام وكلاء المدرسة، حيث نصت المادة الخامسة والفقرة الرابعة منها: إذا كانت المدرسة تستحق وكيلين يكلف الشئون التعليمية بالشئون المدرسية، وفي حال وجود وكيل واحد فقط يكلف بالشئون التعليمية والمدرسية وشئون الطلاب.

مواصفات شاغلي الوظيفة:

المؤهلات العلمية: بكالوريوس.

الخبرات العملية: أربع سنوات في التدريس.

المعارف:

-المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.

-المعرفة بالمناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وتطويرها وتقويمها.

- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.

-المعرفة بالاتجاهات الحديثة بنظريات التعليم والتعلم.

-المعرفة بالأساليب الحديثة في تعلم الطلاب.

-المعرفة باستراتيجيات التعليم والتعلم.

-المعرفة بمفاهيم شبكات ومجتمعات التعلم.

-المعرفة بالقيادة التعليمية والتعلمية.

المهارات والقدرات:

-التخطيط والتنظيم.

-تحديد الأولويات.

-التحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات.

-المتابعة والتنسيق والتقويم.

-الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين.

-إعداد التقارير والخطابات الرسمية.

-التفاوض والإقناع.

-بناء فرق العمل.

-استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.

السمات الشخصية:

-التمتع بأخلاقيات الوظيفة.

-لائقًا صحيًا.

-القيادة.

-القدوة الحسنة.

-التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.

-العمل بروح الفريق.

-المبادرة.

-الاحترام والتقدير.

-الاتزان الانفعالي.

-سلامة الفكر والمنهج.

-الثقة بالنفس.

-الموضوعية.

-التواضع ولين الجانب[1].

---

(١) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ، الإصدار الرابع، مرجع سابق.

(٤) وكيل المدرسة للشؤون المدرسية :

الهدف العام للوظيفة : الإشراف على تقديم كافة الخدمات الإدارية والمساندة للعملية التربوية والتعليمية في المدرسة من خلال تأمين احتياجاتها من الأثاث والأجهزة والمستلزمات التعليمية ، والمحافظة على مرافقها ونظافتها.

الواجبات :

١ - المشاركة في إعداد الخطة العامة للمدرسة.

٢ - تحديد احتياج المدرسة من المواد والمعدات والأجهزة بالتنسيق مع الجهات ذات العالقة بالمدرسة.

٣ - متابعة توفير الاحتياجات من الكتب والأثاث المدرسي والتجهيزات والمعامل والمختبرات ومصادر التعلم والمستلزمات المدرسية، والتأكد من توفرها.

٤ - الإشراف على المرافق وأعمال الصيانة والنظافة في المدرسة.

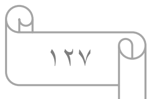
٥ - تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.

٦ - متابعة البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن.

٧ - إدارة وتنظيم أعمال النقل المدرسي في المدرسة والإشراف عليها ومتابعتها.

٨ - الإشراف على سجل الدوام اليومي للعاملين في المدرسة، وإعداد التقارير اللازمة بشأنه.

٩ - تنظيم ملفات وسجلات منسوبي المدرسة، ومتابعة جميع شؤون العاملين من مباشرة عمل وإخلاء طرف وندب والإجازات بأنواعها



وغيرها من الإجراءات الوظيفية، وتزويد المعنيين بالوثائق والمستندات والمعلومات اللازمة.

١٠ - الإشراف على مستودع المدرسة والتأكد من تطبيق قواعد وإجراءات المستودعات.

١١ - الإشراف على مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط الصحية.

١٢ - التأكد من حصر وحوسبة جميع معلومات وبيانات المدرسة ومنسوبيها ومتابعة تحديثها.

١٣ - متابعة الأصناف التي يتقرر إصلاحها أو بيعها أو إتلافها وفقًا للأنظمة والتعليمات.

١٤ - المشاركة في تنفيذ الاختبارات الفصلية والنهائية في المدرسة.

١٥ - المشاركة في إجراء المفاضلة بين العاملين لتحديد الزائد منهم.

١٦ - إعداد التقرير السنوي لإنجازات المدرسة ونشاطاتها خلال العام الدراسي.

١٧ - التأكد من تنظيم الأجهزة والمواد وغيرها في المعامل من العهد المدرسية والمختبرات ومصادر التعلم، ومدى جاهزيتها للعمل.

١٨ - تعبئة المسح الإلكتروني ومتابعة إدخال وتحديث البيانات المتعلقة بالمدرسة من موظفين وغيرها وفقًا للأنظمة الحاسوبية المعتمدة من الوزارة.

١٩ - التنسيق مع مركز التقنيات في إدارة التربية والتعليم/ مكتب التربية والتعليم فيما يتعلق بصيانة أجهزة الحاسب الآلي.

٢٠ - إعداد الإحصائيات المتعلقة بالموظفين في المدرسة.

٢١ - المشاركة في المجالس واللجان المدرسية والإسهام في تنفيذ قراراتها.

٢٢ - الإشراف على تنظيم وحفظ الوثائق الأرشيفية وفق التعليمات المنظمة لذلك.

٢٣ - القيام بتدريس ما يسند إليه من حصص في المرحلة الابتدائية.

٢٤ - القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر في مجال اختصاصه.

ملاحظة:

بناءً على ما ورد في التشكيلات المدرسية بتحديد مهام وكلاء المدرسة، حيث نصت المادة الخامسة والفقرة الرابعة منها: إذا كانت المدرسة تستحق وكيلين يكلف الشئون التعليمية بالشئون المدرسية، وفي حال وجود وكيل واحد فقط يكلف بالشئون التعليمية والمدرسية وشئون الطلاب.

مواصفات شاغلي الوظيفة:

المؤهلات العلمية: بكالوريوس.

الخبرات العملية: أربع سنوات في التدريس.

المعارف:

- المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.
- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.
- الإلمام بالعلوم النفسية والاجتماعية.
- المعرفة بالنواحي المالية والإدارية.
- المعرفة بعمل المستودعات والعهد.
- المعرفة بمفاهيم وأساسيات عمل مصادر التعلم والمعامل والمختبرات.
- المعرفة بمفاهيم شبكات ومجتمعات التعلم.
- المعرفة بالقيادة التعليمية والتعلمية.

المهارات والقدرات:

-التخطيط والتنظيم.

-تحديد الأولويات.

-التحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات.

-المتابعة والتنسيق والتقويم.

-الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين.

-إعداد التقارير والخطابات الرسمية.

-التفاوض والإقناع.

-بناء فرق العمل.

-استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.

السمات الشخصية:

-التمتع بأخلاقيات الوظيفة.

-لائقًا صحيًا.

-القيادة.

-القدوة الحسنة.

-التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.

-العمل بروح الفريق.

-المبادرة.

-الاحترام والتقدير.

-الاتزان الانفعالي.

-سلامة الفكر والمنهج.

-الثقة بالنفس.

-الموضوعية.

-التواضع ولين الجانب[١].

---

(١) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ، الإصدار الرابع، مرجع سابق.

(٥) المعلم:

الهدف العام للوظيفة: الإسهام في بناء شخصية الطالب بكافة جوانبها والارتقاء بمستواه التربوي والتعليمي من خلال توفير بيئة تعليمية وتعلمية محفزة.

الواجبات:

١ - احترام الطالب ومعاملته معاملة تربوية تحقق له الأمن والطمأنينة وتنمي شخصيته، وتشعره بقيمته وتراعي مواهبه، وتغرس في نفسه حب المعرفة، وتكسبه السلوك الحميد والمودة للآخرين وتؤصل فيه الاستقامة والثقة بالنفس.

٢ - تدريس النصاب المقرر من الحصص كاملاً وتصميم التدريس للمواد والمقررات الدراسية في المدرسة، وتطبيق استراتيجيات التدريس الحديثة، والقيام بكل ما يتطلبه تحقيق أهداف المواد الدراسية.

٣ - تعزيز قيم الانتماء والمواطنة، والمحافظة على أمن الوطن.

٤ - المشاركة في البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن.

٥ - إعداد وتنفيذ الدروس التطبيقية، وإنهاء المقررات الدراسية حسب البرنامج الزمني الموزع على جميع أسابيع الفصل الدراسي، واقتراح ما يراه مناسبًا لتطوير المناهج من واقع تطبيقها.

٦ - تفعيل وتطبيق كتاب الطالب في المادة الدراسية، وتنفيذ ما يسند إليه من برامج النشاط المصاحب وأدوات المنهج الأخرى، ومتابعة أعمال الطلاب الصفية والواجبات المنزلية وتصحيحها، وتقديم التغذية الراجعة لهم.

٧ - المشاركة في الإشراف اليومي على الطالب إذا قل عدد شاغلي الوظائف الإدارية (على المرتبة) في المدرسة عن خمسة موظفين.

٨ - شغل حصص الانتظار والقيام بعمل المعلم الغائب وسد العجز الطارئ في عدد معلمي المدرسة وفق توجيه قيادة المدرسة.

٩ - القيام بأعمال المناوبة ومتابعة الطلاب والإشراف عليهم قبل الاصطفاف الصباحي بخمسة عشر دقيقة وبعد نهاية الدوام الرسمي بما لا يزيد عن ثلاثين دقيقة.

١٠ - ريادة الفصل الذي يسند إليه، والقيام بالدور التربوي والإرشادي الشامل لطلاب الفصل، ورعايتهم سلوكيًا، ومتابعة تحصيلهم وتنمية مواطن الإبداع والتفوق لديهم، وبحث حالات الضعف والتقصير وعلاجها واجتماعيًا، وذلك بالتعاون مع معلميهم وأولياء أمورهم، ومع إدارة المدرسة والمرشد الطلابي إذا لزم الأمر.

١١ - التقيد بمواعيد الحضور والانصراف وبداية الحصص ونهايتها واستثمار وقته في المدرسة داخل الفصل وخارجه لمصلحة الطالب، والبقاء في المدرسة أثناء حصص الفراغ، واستثمارها في تصحيح الواجبات وتقويمها، وإعداد الوسائل التعليمية، والاستفادة من مركز مصادر التعلم بالمدرسة، والإعداد للنشاطات الصفية وغير الصفية.

١٢ - التعاون مع الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة في كل ما من شأنه تحقيق انتظام الدراسة وجدية العمل وتحقيق البيئة اللائقة بالمدرسة.

١٣ - التعاون مع المشرفين التربويين والتعامل الإيجابي مع ما يوصون به وما يقدمونه من تجارب وخبرات.

١٤ - المشاركة الفاعلة في برامج التوعية الصحية والاجتماعية والنفسية من خلال الملاحظة الصفية.

١٥ - تفعيل التقنية والحاسب الآلي في عملية التعليم والتعلم، وتوظيف طرائق التعلم ومصادره التي تدفع الطالب إلى المشاركة في تعلم فاعل متمحور حوله.

١٦ - إعداد أسئلة الاختبارات والإجابات النموذجية وفقًا للمعايير والمواصفات المحددة، وتسليمها في موعدها.

١٧ - إعداد وتنفيذ عملية التقويم والاختبارات وتصحيحها وتدقيقها ورصد النتائج ودارستها وتقديم التوصيات للبرنامج الحاسوبي.

١٨ - تهيئة الطالب للمشاركة في الاختبارات الوطنية والدولية.

١٩ - المشاركة في المجالس واللجان المدرسية.

٢٠ - تقديم المعلومات الأكاديمية والإرشادية للطلاب وزيادة وعي الطلاب بأهداف مراحل التعليم العام.

٢١ - مساعدة الطلاب وإرشادهم أكاديميًا في بناء خطتهم الدراسية حتى إكمال ساعات تخرجهم.

٢٢ - التزام معلم التربية البدنية بالزي الرياضي في أوقات الدوام المدرسي.

٢٣ - القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من الرئيس المباشر في مجال اختصاصه.

مواصفات شاغلي الوظيفة:

المؤهلات العلمية: بكالوريوس.

المعارف:

- المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.
- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.
- المعرفة بأساليب واستراتيجيات التدريس.
- المعرفة بتصميم وتخطيط التدريس.
- الإلمام بالعلوم النفسية والاجتماعية.

المهارات والقدرات:

- التخطيط والتنظيم.
- تحديد الأولويات.
- التحليل والاستنتاج.
- المتابعة والتنسيق والتقويم.
- استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.

السمات الشخصية:

- التمتع بأخلاقيات الوظيفة.
- لائقًا صحيًا.
- القيادة.
- القدوة الحسنة.
- التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.
- العمل بروح الفريق.
- المبادرة.
- الاحترام والتقدير.
- الاتزان الانفعالي.
- سلامة الفكر والمنهج.
- الثقة بالنفس.
- الموضوعية.
- التواضع ولين الجانب[1].

---

(١) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ، الإصدار الرابع، مرجع سابق.

(٦) معلم الموهوبين:

الهدف العام للوظيفة: التعرف عن الطلاب الموهوبين ورعايتهم.

الواجبات:

١ -تنفيذ الخطة وفقًا للمعايير العلمية والضوابط التنظيمية المنصوص عليها.

٢ -المشاركة والتنسيق بترشيح الطلاب للمشروع الوطني للتعرف على الموهوبين.

٣ -اختيار وترشيح الطلاب لبرامج الموهوبين داخل المدرسة وخارجها وفق مخرجات المشروع الوطني للتعرف على الموهوبين.

٤ -إعداد قاعدة بيانات للطلاب الموهوبين داخل المدرسة وتزويد إدارة/ قسم الموهوبين بنسخة منها.

٥ -تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.

٦ -المشاركة في البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن.

٧ -التنسيق مع المرشد الطلابي بالمدرسة؛ لتوفير الرعاية النفسية والاجتماعية المناسبة للطلاب الموهوبين.

٨ -تنمية مهارات التفكير والبحث العلمي لدى الطلاب الموهوبين من خلال تقديم البرامج الإثرائية.

٩ -الإسهام في تقديم برامج إثرائية لتنمية قدرات الطلاب الموهوبين الفردية التي تناسب اهتماماتهم وميولهم.

١٠ - المشاركة في الإشراف اليومي على الطلاب إذا قل عدد شاغلي الوظائف الإدارية (على المرتبة) في المدرسة عن خمسة موظفين.

١١ - شغل حصص الانتظار والقيام بعمل المعلم الغائب وسد العجز الطارئ في عدد معلمي المدرسة وفق توجيه قيادة المدرسة.

١٢ - القيام بأعمال المناوبة ومتابعة الطلاب والإشراف عليهم قبل الاصطفاف الصباحي بخمسة عشر دقيقة وبعد نهاية الدوام الرسمي بما لا يزيد عن ثلاثين دقيقة.

١٣ - إبراز جميع أعمال ومنجزات الطلاب الموهوبين داخل المدرسة من خلال المعرض الختامي السنوي.

١٤ - المشاركة في تقويم برامج الموهوبين في المدرسة باستخدام أدوات التقويم المعتمدة.

١٥ - التواصل مع أولياء أمور الموهوبين فيما يخص شئون مواهبهم.

١٦ - المشاركة في عضوية اللجان الخاصة بالموهوبين داخل المدرسة، مثل: لجنة تسريع الطلاب الموهوبين وغيرها من اللجان.

١٧ - الإسهام في نشر ثقافة الموهبة والإبداع داخل المجتمع المدرسي والبيئة المحيطة.

١٨ - المشاركة في البرامج الإثرائية والمسابقات التي تنفذها إدارة/قسم الموهوبين في إدارة التعليم.

١٩ - حضور ورش العمل والاجتماعات الدورية والبرامج التدريبية لمعلمي الموهوبين وفق خطة إدارة/قسم الموهوبين في إدارة التعليم.

٢٠ - ترشيح طلاب المدرسة للمشاركة في الأولمبياد الوطني للإبداع.

٢١ - إعداد تقرير ختامي سنوي عن البرامج المنفذة والدور الذي قام به داخل المدرسة، والعمل على رفع التوصيات على ما تم ملاحظته خلال العام؛ لتطوير وتجويد العمل وتحسينه لرفعها لإدارة/قسم الموهوبين في إدارة التعليم.

٢٢ - القيام بأي مهام أخرى يتم التكليف بها في مجال اختصاصه.

مواصفات شاغلي الوظيفة:

المؤهلات العلمية:

بكالوريوس تربوي على أن يكون بإحدى التخصصات (العلوم الطبيعية بفروعها والرياضيات وتخصص التفوق والابتكار واللغة العربية).

المعارف:

-المصطلحات العلمية والتعريفات والمفاهيم وأهم القضايا الفلسفية في مجال الموهوبين.

-تاريخ تطور مجال تربية الموهوبين عالميًا.

-الإلمام بالقوانين والأنظمة والاتفاقيات العالمية الخاصة برعاية وتعليم الموهوبين.

- تاريخ تطور مجال تربية الموهوبين في المملكة العربية السعودية.

-الإلمام بأهداف وسياسات رعاية الموهوبين في المملكة العربية السعودية.

-نظريات التعلم المرتبطة بمجال الموهبة والإبداع.

-الخصائص العامة للطلاب الموهوبين.

-أساليب التشخيص في التعرف على الطلاب الموهوبين.

-طرق واستراتيجيات التدريس والتقويم الخاصة بالطالب الموهوبين .

المهارات والقدرات:

-التخطيط والتنظيم.

-الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين.

-مراعاة الفروق الفردية.

-التأمل والتفكير.

-إعداد التقارير.

-التمايز بين المتغيرات والعوامل.

-بناء مناهج وبرامج الطلاب الموهوبين.

-استخدم التقنية في مجال عمله.

السمات الشخصية:

-التمتع بأخلاقيات الوظيفة.

-لائقًا صحيًا.

-القيادة.

-القدوة الحسنة.

-التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.

-العمل بروح الفريق.

-المبادرة.

-الاحترام والتقدير.

-الاتزان الانفعالي.

-سلامة الفكر والمنهج.

-الثقة بالنفس.

-الموضوعية.

-التواضع ولين الجانب.

-الطلاقة اللفظية.

-الانفتاح على الأفكار الجديدة[١].

---

(١) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ، الإصدار الرابع، مرجع سابق.

(٧) معلم التربية الخاصة:

الهدف العام للوظيفة: تنظيم ورعاية جميع الشؤون المتعلقة بذوي الإعاقة بالمدرسة وفق الأسس والمبادئ التربوية والتعليمية.

الواجبات:

١ - تحديد التجهيزات المناسبة المطلوبة بالمبنى المدرسي لحالات ذوي الإعاقة ومتابعة تنفيذها مع المختصين في إدارات التعليم.

٢ - إجراء المسح الشامل للتعرف على الحالات التي يتوقع حاجتها لخدمات التربية الخاصة.

٣ - التشخيص المبكر لحالات الإعاقة باستخدام المقاييس المخصصة لذلك بالتنسيق مع الهيئة التعليمية في المدرسة.

٤ - المشاركة في إعداد الجداول الدراسية لكل طالب من ذوي الإعاقة بالتعاون والتنسيق مع المعنيين في المدرسة.

٥ - تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.

٦ - المشاركة في البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن.

٧ - التواصل مع أولياء الأمور وتوعيتهم وتفعيل دورهم في المشاركة الإيجابية مع المعنيين في المدرسة بالتعاون مع المرشد الطلابي.

٨ - التنسيق مع الجهات ذات العلاقة داخل وخارج المدرسة فيما يتعلق بذوي الإعاقة.

٩ - تنظيم السجلات والوثائق ذات العلاقة بذوي الاحتياجات الخاصة وفق الأسس الفنية المتعارف عليها.

١٠ - تقديم الدعم للهيئة التعليمية في الأمور التي تخص الطلاب ذوي الإعاقة من طرق التدريس والاستراتيجيات التعليمية وأساليب التعامل مع الطالب وأساليب تأدية الاختبارات وغيرها.

١١ - إعداد وتنفيذ البرامج التربوية الفردية التي تتواءم مع خصائص واحتياجات كل طالب من ذوي الإعاقة.

١٢ - متابعة الأداء التحصيلي للطلاب ذوي الإعاقة.

١٣ - متابعة البرامج العلاجية للطلاب ذوي الإعاقة وتقويمها.

١٤ - إعداد التقارير الدورية عن مستوى ذوي الإعاقة وتزويد أولياء أمورهم بها بعد اعتمادها.

١٥ - الإشراف على إعداد وتنفيذ البرامج التعليمية الخاصة بذوي الإعاقة وفق الأسس التربوية واعتمادها ومتابعة تنفيذها.

١٦ - إعداد وتنفيذ الاختبارات لذوي الإعاقة في المدرسة، حسب ما ورد في المذكرة التفسيرية للائحة تقويم الطالب للعام ١٤٣٥هـ.

١٧ - دراسة الصعوبات والتحديات التي تواجه الطلاب ذوي الإعاقة في المدرسة بالتعاون مع الجهات المعنية في المدرسة وإعداد التقارير اللازمة بشأنها.

١٨ - المشاركة في الدراسات والأبحاث والدورات والندوات والمؤتمرات في مجال اختصاصه.

١٩ - إعداد البرامج الترفيهية والأنشطة اللاصفية وبرامج الصحة والسلامة وتفعيل مناسبات الإعاقة المحلية والإقليمية والعالمية بالتعاون مع الجهات المعنية في المدرسة وخارجها.

٢٠ - القيام بأعمال المناوبة ومتابعة الطلاب والإشراف عليهم قبل الاصطفاف الصباحي بخمسة عشر دقيقة وأثناء اليوم الدراسي وبعد نهاية الدوام الرسمي بما لا يزيد عن ثلاثين دقيقة.

٢١ - القيام بأي مهام أخرى يتم التكليف بها في مجال اختصاصه.

مواصفات شاغلي الوظيفة:

المؤهلات العلمية: بكالوريوس تربية خاصة.

المعارف:

- المعرفة بتصميم وتخطيط التدريس.
- الإلمام بالعلوم النفسية والاجتماعية.
- الإلمام باستراتيجية دعم السلوك الإيجابي.
- المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.
- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي تعمل بها.
- المعرفة بأساليب واستراتيجيات التدريس.

المهارات والقدرات:

- الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين.
- القدرة على الابتكار.
- استخدام الحاسوب وتطبيقاته.
- التخطيط والتنظيم.
- مراعاة الفروق الفردية.
- المتابعة والتنسيق والتقويم.

السمات الشخصية:

-التمتع بأخلاقيات الوظيفة.

-لائقًا صحيًا.

-القيادة.

-القدوة الحسنة.

-التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.

-العمل بروح الفريق.

-المبادرة.

-الاحترام والتقدير.

-الاتزان الانفعالي.

-سلامة الفكر والمنهج.

-الثقة بالنفس.

-الموضوعية.

-التواضع ولين الجانب.

-الطلاقة اللفظية.

-الانفتاح على الأفكار الجديدة[1].

---

(١) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ، الإصدار الرابع، مرجع سابق.

(٨) المرشد الطلابي:

الهدف العام للوظيفة: الإسهام في بناء شخصية الطالب ومعرفة قدراته وذاته ومعالجة المشكلات والصعوبات التي يواجهها، وتعزيز دافعيته لرفع مستواه التحصيلي.

الواجبات:

١ - إعداد البرامج العامة والأسبوعية للتوجيه والإرشاد وتنفيذها.

٢ - تنفيذ برامج التوجيه والإرشاد وخدماته بمستوياته الثلاث الإنمائية والوقائية والعلاجية.

٣ - دراسة نتائج العام الدراسي السابق والاستفادة منها في تقديم الخدمات المناسبة للطالب.

٤ - حصر ومتابعة الطلاب المعيدين ومتكرري الرسوب دراسيًا، ومتكرري الغياب والتأخر الصباحي ونهاية الدوام وتقديم الخدمات المناسبة لهم.

٥ - تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.

٦ - المشاركة في البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن.

٧ - تقديم التوجيه والإرشاد التعليمي والمهني بما يتناسب مع المرحلة الدراسية، وتفعيل دليل الطالب التعليمي والمهني وتسهيل الحصول على نسخة منه لكل طالب، والاستفادة من البوابات الإلكترونية للجامعات والكليات والمعاهد والمراكز التدريبية والتعليمية، واستثمار يوم المهنة بالمدرسة في كل عام دراسي بمشاركة الجهات ذات العلاقة.

٨ - تطبيق فنيات الإرشاد النفسي وأساليب تعديل السلوك لمساعدة الطلاب الذين لديهم مشكلات سلوكية، ومراعاة خصائص نمو الطلاب واحتياجاتهم ومطالب نموهم.

٩ - إجراء دراسات استطلاعية على مستوى المدرسة لإبراز حالات الطلاب وتقديم الحلول المناسبة لهم.

١٠ - المشاركة بشغل حصص الانتظار لتنفيذ البرامج الإرشادية.

١١ - مساعدة الطلاب في التعرف على قدراتهم وميولهم وتنميتها، وتوجيههم إلى التخصصات المناسبة لهم.

١٢ - حصر ودراسة ومتابعة حلات الطلاب (الصحية، الاجتماعية، المادية) وتقديم الخدمات المناسبة لهم من بداية العام الدراسي.

١٣ - دراسة الحالات الفردية وتصميم البرامج العلاجية لها.

١٤ - عقد لقاءات فردية مع أولياء الأمور للطلاب الذين تظهر عليهم بوادر سلبية في الفكر والسلوك أو عدم التكيف المدرسي.

١٥ - تنظيم لقاءات ودورات تدريبية للطلاب وأولياء أمورهم خاصةً بالجانب النفسي والتربوي والسلوكي والاجتماعي.

١٦ - الاطلاع على نتائج التقويم والاختبارات الفصلية والنهائية، وحصر الطلاب المتفوقين والمعيدين والمتأخرين دراسيًا، وعرضها على لجنة التوجيه والإرشاد؛ لتقديم الخدمات الإرشادية المناسبة.

١٧ - عقد جلسات الإرشاد الفردي والجمعي حسب احتياج الحالات.

١٨ - توعية الطلاب بمضار الممارسات السلبية، مثل: التدخين والمخدرات، وتقديم البرامج التي تساعدهم على التخلص منها.

١٩ - تنظيم برنامج استقبال الطلاب المستجدين في المرحلة الابتدائية وبرنامج التهيئة الإرشادية في الصفوف والمراحل الانتقالية.

٢٠ - المشاركة في اللجان والمجالس المدرسية.

٢١ - تنمية السمات والسلوكيات الإيجابية وتعزيزها لدى الطلاب.

٢٢ - المشاركة في برامج التوجيه والإرشاد التي تنفذ على مستوى مكتب التعليم/إدارة التعليم.

٢٣ - إعداد التقرير الختامي للإنجازات في ضوء الخطة التي وضعها المرشد الطلابي لبرامج التوجيه والإرشاد متضمنًا التقويم والمرئيات حول الخدمات المقدمة.

٢٤ - تنفيذ برامج التوجيه والإرشاد الوزارية وتكثيف الفعاليات في الأسابيع المقررة.

٢٥ - متابعة مذكرة الواجبات اليومية وفق خطة زمنية، وتفعيلها.

٢٦ - العمل على اكتشاف الطلاب المتفوقين والموهوبين ورعايتهم في حال عدم توافر المختص بالموهوبين والقيام بتوفير الإمكانات المتاحة لتنمية قدراتهم ومواهبهم في إطار البرامج العامة والخاصة والعمل على استغلالها إلى الحد الأقصى بالتنسيق مع الإدارة العامة لرعاية الموهوبين.

٢٧ - متابعة الطلاب المتأخرين دراسيًا وتقديم الخدمات المناسبة لهم.

٢٨ - تزويد المرشد الصحي بالبيانات اللازمة؛ لمساعدته في تعبئة السجل الصحي للطلاب.

٢٩ - تعريف الطلاب باختبارات قياس والاختبارات التحصيلية وتهيئتهم للاستعداد لها.

٣٠ - القيام بأعمال المناوبة ومتابعة الطلاب والإشراف عليهم قبل الاصطفاف الصباحي بخمسة عشر دقيقة وأثناء اليوم الدراسي وبعد نهاية الدوام الرسمي بما لا يزيد عن ثلاثين دقيقة.

٣١ - القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من الرئيس المباشر في مجال اختصاصه.

مواصفات شاغلي الوظيفة:

المؤهلات العلمية:

بكالوريوس (علم نفس، خدمة اجتماعية، علم اجتماع). أو بكالوريوس ودبلوم التوجيه والإرشاد.

الخبرات العملية: أربع سنوات في التدريس.

المعارف:

- المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.
- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.
- المعرفة بمفاهيم التوجيه والإرشاد وأهدافه واستراتيجياته ونظرياته وبرامجه والخدمات الإرشادية.
- المعرفة بالعلوم النفسية والاجتماعية.
- المعرفة التامة بخصائص نمو الطلاب.
- المعرفة بنظريات الإرشاد.
- الإلمام بالإحصاء ومناهج البحث.
- الإلمام بالقياس النفسي والتربوي.
- الإلمام بالمصطلحات النفسية.
- الإلمام بنظريات تفاعل الفرد مع المجتمع.
- الميثاق الأخلاقي لمهنة التوجيه والإرشاد.

المهارات والقدرات:

-التخطيط والتنظيم.

-قوة الملاحظة.

-التقبل والإلقاء.

-تحديد الأولويات.

-التحليل والاستنتاج.

-المتابعة والتنسيق والتقويم.

-الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين.

-إعداد التقارير.

-التفاوض والإقناع.

-استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.

السمات الشخصية:

-التمتع بأخلاقيات الوظيفة.

-لائقًا صحيًا.

-القيادة.

-القدوة الحسنة.

-التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.

-العمل بروح الفريق.

-المبادرة.

-الاحترام والتقدير.

-الاتزان الانفعالي.

-سلامة الفكر والمنهج.

-المحافظة على سرية المعلومات.

-الثقة بالنفس.

-الموضوعية.

-التواضع ولين الجانب(١).

---

(١) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ، الإصدار الرابع، مرجع سابق.

(٩) رائد النشاط:

الهدف العام للوظيفة: تهيئة البيئة الملائمة لممارسة الأنشطة غير الصفية وتنظيمها لمساندة العملية التربوية والتعليمية.

الواجبات:

١ - تنفيذ وتطبيق برامج الأنشطة الطلابية غير الصفية وتقويمها.

٢ - تحديد احتياج المدرسة من اللوازم والأدوات والتجهيزات والمتطلبات الخاصة بالنشاط الطلابي ومتابعة تأمينها.

٣ - حصر احتياجات الطلاب وتنمية ميولهم وإكسابهم الاتجاهات التربوية السليمة وتوزيعهم على الأنشطة التربوية المحققة لذلك.

٤ - تنظيم وثائق وسجلات الطلاب وفق التعليمات والضوابط.

٥ - المشاركة في اختيار المعلمين المشرفين على برامج النشاط ورواد الفصول.

٦ - تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.

٧ - المشاركة في البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن.

٨ - المشاركة في اكتشاف المواهب الطلابية والتعاون مع المعنيين في المدرسة في تنميتها.

٩ - التنسيق مع المعلمين في إعداد الأنشطة وتنفيذها.

١٠ - تقويم النشاط الطلابي بما ينسجم مع الأهداف التربوية، وتلبية احتياجات الطلاب.

١١ - عقد اللقاءات والاجتماعات والدورات التدريبية للطلاب والهيئة التعليمية والقائمين على النشاط لرفع مستوى النشاط في المدرسة.

١٢ - تضمين خطة المدرسة ببرامج وقائية وعلاجية تسهم في تعزيز الجوانب الإيجابية لدى الطلاب بالتنسيق مع المرشد الطلابي.

١٣ - الإعداد والتنظيم لإجراء المسابقات الداخلية والخارجية بالمدرسة وتكريم الطلاب والعاملين فيها.

١٤ - توثيق وإعداد التقارير للبرامج والأنشطة والتقرير الختامي لأنشطة المدرسة في نهاية العام الدراسي.

١٥ - تفعيل البرامج التطوعية الداخلية والخارجية بالتنسيق مع الجهات المعنية وفق التعليمات المنظمة لذلك.

١٦ - المشاركة في إعداد الميزانية التشغيلية للمدرسة والإشراف على صرف المخصص المالي للأنشطة والتدريب الطلابي.

١٧ - إعداد ومتابعة الخطة الفصلية لأنشطة الطلاب خلال ساعات النشاط والساعات المتاحة وفق ما يتناسب مع جدول الطالب الدراسي.

١٨ - متابعة تنفيذ برامج النشاط لذوي الاحتياجات التربوية الخاصة.

١٩ - تمثيل المدرسة في مكتب التعليم أو إدارة التعليم فيما يخص مشاركات المدرسة في البرامج والنشاطات الطلابية.

٢٠ - المشاركة في تشكيل الفرق الطلابية ومجالات النشاط بالتنسيق مع إدارة المدرسة ومعلميها، وتحديد رؤساء المجالات والأندية الداخلية، ..... إلخ.

٢١ - متابعة تنفيذ حصص النشاط الطالبي واقتراح أساليب التنفيذ والمتابعة، ورفع التقارير والمقترحات التطويرية.

٢٢ - الإشراف والمتابعة لبرامج الإذاعة المدرسية وحفظ ما يقدم فيها في ملفات خاصة.

٢٣ - الإشراف على البرامج والنشاطات الثقافية والاجتماعية والكشفية والفنية والمهنية في المدرسة، وتنظيم مشاركات المدرسة في النشاطات المقامة على مستوى المدرسة أو المنطقة كالمسابقات والمعارض.

٢٤ - تهيئة مقرات النشاط وتزويدها بالمواد والأجهزة اللازمة لذلك، والإشراف على إعداد اللوحات الإرشادية والحائطية وتنظيم مواقعها.

٢٥ - استثمار ما توفره الإدارة التعليمية من منشآت متاحة للنشاطات، مثل: بيوت الطلبة والملاعب المجمعة والمراكز الكشفية والمسارح ومراكز الهوايات والمكتبات العامة والأندية العلمية والأدبية والرياضية وبيوت الشباب وأندية الحي والمراكز الاجتماعية والتنموية وغيرها، وتسخيرها لخدمة الأنشطة.

٢٦ - التنسيق مع المختصين في المدرسة كالمرشد الطلابي ومعلم الموهوبين ومشرفي المجالات؛ الاستثمار النشاط الطلابي في صقل مواهب الطالب وتوجيه ميولهم واستعداداتهم؛ لتحسين مخرجات التعليم بشكل عام.

٢٧ - حصر الطلاب غير المتفاعلين مع النشاط الطلابي داخل المدرسة واقتراح الحلول لتفاعلهم بمشاركة المعلمين والمرشد الطلابي من خلال نشاطات مشتركة منبثقة من احتياجاتهم الخاصة.

٢٨ - القيام بأعمال المناوبة ومتابعة الطلاب والإشراف عليهم قبل الاصطفاف الصباحي بخمسة عشر دقيقة وأثناء اليوم الدراسي وبعد نهاية الدوام الرسمي بما لا يزيد عن ثلاثين دقيقة.

٢٩ - القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من المسؤول المباشر في مجال اختصاصه.

مواصفات شاغلي الوظيفة:

المؤهلات العلمية: بكالوريوس.

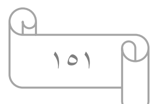
الخبرات العملية: أربع سنوات في التدريس، عمل من خلالها في برامج النشاط الطلابي والإشراف عليها داخل المدرسة لمدة لا تقل عن سنتن.

المعارف:

- المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.
- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.
- المعرفة التامة بمفاهيم وأسس وعناصر النشاط الطلابي.
- الإلمام التام بخصائص النشاط الطلابي الجيد.
- المعرفة التامة بخصائص النمو للطلاب.
- الإلمام بالعلوم النفسية والاجتماعية.

المهارات والقدرات:

- التخطيط والتنظيم.
- تحديد الأولويات.
- التحليل والاستنتاج.
- التعرف على الرغبات والميول والاتجاهات.



-المتابعة والتنسيق والتقويم.

-الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين.

-استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.

السمات الشخصية:

-التمتع بأخلاقيات الوظيفة.

-لائقًا صحيًا.

-القيادة.

-القدوة الحسنة.

-التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.

-العمل بروح الفريق.

-المبادرة.

-الاحترام والتقدير.

-الاتزان الانفعالي.

-سلامة الفكر والمنهج.

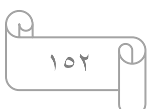
-الثقة بالنفس.

-الموضوعية.

-التواضع ولين الجانب[1].

---

(١) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ، الإصدار الرابع، مرجع سابق.



(١٠) أمين مصادر التعلم:

الهدف العام للوظيفة: الارتقاء بعملية التعليم والتعلم من خلال توظيف وتفعيل مصادر التعلم في المدرسة.

الواجبات:

١ - تحديد احتياجات المدرسة من المواد التعليمية والأجهزة ذات العلاقة بمصادر التعلم والتي تخدم المناهج والمقررات وتلبي الاحتياجات التربوية والتعليمية في المدرسة.

٢ - استلام وتنظيم جميع أوعية المعلومات من الكتب والمواد التعليمية والأجهزة ذات العلاقة بمركز مصادر التعلم وتنظيمها وفهرستها وتصنيفها وترتيبها بما يسهل تناولها وإعادتها إلى أماكنها.

٣ - إعداد البطاقات واللافتات لنظام الفهرسة والتصنيف ومتطلبات نظام الحفظ.

٤ - المشاركة في البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن.

٥ - تهيئة وتشغيل المواد التعليمية لاستخدامها من قبل الهيئة التعليمية والطلاب في المدرسة.

٦ - تنظيم حركة المواد التعليمية والأجهزة وإعارتها داخل المدرسة.

٧ - تقديم الدعم لأعضاء الهيئة التعليمية والطلاب باختيار واستخدام البرامج والوسائل والمواد التعليمية المناسبة، وتقديم الدعم الفني اللازم لهم.

٨ - تدريب الطلاب على أساليب البحث وكتابة المقالات وتلخيص الكتب والموضوعات بما يناسب مستوياتهم وقدراتهم.

٩ - المشاركة في تفعيل المناسبات الثقافية والتربوية والوطنية حسب خطة المدرسة.

١٠ - التقويم المستمر للبرامج والوسائل والمواد التعليمية وتقديم التوصيات باستبعاد ما يرى عدم صالحيتها لتقادمها أو لعدم مناسبتها لأهداف العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة.

١١ - إعداد تقارير دورية توضح مدى تفعيل المركز ومدى حاجته للصيانة.

١٢ - إعداد وتنظيم جداول استخدام مصادر التعلم بشكل دوري، والتنسيق مع الهيئة التعليمية في المدرسة بشأنها.

١٣ - إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية للهيئة التعليمية والطلاب في المدرسة؛ لتدريبهم على استخدام البرامج والمواد والوسائل التعليمية.

١٤ - إعداد النشرات واللقاءات حول المواد التعليمية الجديدة وإتاحة استخدامها من قبل الهيئة التعليمية والطلاب في المدرسة.

١٥ - القيام بإجراء الجرد الدوري والسنوي لعهد مصادر التعلم.

١٦ - تقديم الخدمة لرواد مركز مصادر التعلم وإرشادهم للمعلومات اللازمة.

١٧ - إعداد قوائم لما يوجد من مصادر لها صلة بالمناهج وإبلاغ المعلمين للاستفادة منها في إعداد الدروس وتوجيه الطلاب للاستفادة منها.

١٨ - التعاون مع المعلمين في تنمية مهارات التعلم الذاتي والتعلم التعاوني والقراءة الواسعة والشاملة من خلال زيارة الصفوف وعقد اللقاءات وإعداد النشرات ... إلخ.

١٩ - مساعدة المعلمين في توجيه الطلاب إلى تلخيص ما يتوصلون إليه للتحدث به وعرضه على بقية الطلاب، وتنمية ميولهم البحثية والاستكشافية.

٢٠ - الاشتراك مع الطلاب والمعلمين ورائد النشاط في إعداد المسابقات والبرامج الثقافية والعلمية.

٢١ - التشاور مع الهيئة التعليمية في المدرسة لاقتراح ما تحتاجه المدرسة من مصادر التعلم بأنواعها، بحيث تخدم مناهج المدرسة والعمل مع الجهات المختصة على توفيرها.

٢٢ - تعريف المعلمين والطلاب بما يصل من مصادر تعلم جديدة.

٢٣ - تسجيل الأدوات والأجهزة الخاصة بمصادر التعلم والتي يتم إسقاطها من سجل العهدة، وذلك عندما تسحب بمذكرات رسمية أو محاضر معتمدة تفيد التلف أو الفقد أو الإرجاع أو النقل إلى جهة أخرى.

٢٤ - الاهتمام بالدوريات (صحف أو مجلات) وتسجيل وصولها في السجل الخاص أولاً بأول، والعمل على الحصول على الأعداد الناقصة لإكمال مجموعة المركز.

٢٥ - إحصاء نشاطات مركز مصادر التعلم وذلك بتدوين المعلومات الخاصة بذلك في سجل مخصص لهذا الغرض، وإعداد تقرير فصلي عن النشاط في المركز وإرساله لإدارة التعليم.

٢٦ - إعداد جدول لتنظيم زيارة فصول المدرسة لمصادر التعلم.

٢٧ - تنظيم عملية إعارة مصادر التعلم القابلة للإعارة ومتابعة المعار منها والمطالبة بإرجاعها في الموعد المحدد.

٢٨ - المشاركة في تفعيل المناسبات الثقافية والتربوية والوطنية حسب خطة المدرسة.

٢٩ - المحافظة على الموجودات المتعلقة بمصادر التعلم، والعناية بسلامة جميع المصادر، والتوصية بتجليد الكتب الخاصة بالمركز وإصلاح ما يعطب من أجهزته أولاً بأول.

٣٠ - المشاركة في تسديد حصص الانتظار والإشراف على الطلاب داخل المركز.

٣١ - القيام بأعمال المناوبة ومتابعة الطلاب والإشراف عليهم قبل الاصطفاف الصباحي بخمسة عشر دقيقة وأثناء اليوم الدراسي وبعد نهاية الدوام الرسمي بما لا يزيد عن ثلاثين دقيقة.

٣٢ - القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من المسؤول المباشر في مجال اختصاصه.

مواصفات شاغلي الوظيفة:

المؤهلات العلمية:

البكالوريوس في مجال المكتبات والمعلومات ويفضل دبلوم عالي.

في حال عدم توفر متخصص يفضل من لديه دورات تدريبية لا تقل عن أربع أسابيع أو الخبرة بإدارة مركز مصادر التعلم.

الخبرات العملية: أربع سنوات في التدريس.

المعارف:

- المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.
- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.
- المعرفة التامة بمفاهيم وأسس الفهرسة والتصنيف.
- المعرفة التامة بطرق وأساليب تنمية المهارات الإبداعية.
- المعرفة التامة بطرق وأساليب تنمية مهارات التفكير وحل المشكلات.
- المعرفة بطرق البحث والتقصي.
- المعرفة بطرق تنمية التعلم الذاتي.

-المعرفة باستخدامات تقنية التعليم والمعلومات في العملية التعليمية.

-المعرفة بمفاهيم علم المكتبات وتقنيات التعليم والتعلم.

المهارات والقدرات:

-التخطيط والتنظيم.

-تحديد الأولويات.

-التحليل والاستنتاج.

-المتابعة والتنسيق والتقويم.

-الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين.

-استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.

السمات الشخصية:

-التمتع بأخلاقيات الوظيفة.

-لائقًا صحيًا.

-القيادة.

-القدوة الحسنة.

-التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.

-العمل بروح الفريق.

-المبادرة.

-الاحترام والتقدير.

-الاتزان الانفعالي.

-سلامة الفكر والمنهج.

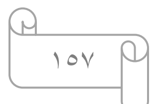
-الثقة بالنفس.

-الموضوعية.

-التواضع ولين الجانب[1].

---

(١) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ، الإصدار الرابع، مرجع سابق.



(١١) محضر المختبر:

الهدف العام للوظيفة:

تنظيم المختبر وتهيئة الوسائل والمواد والأجهزة التي تساعد في عملية التعليم والتعلم.

الواجبات:

١ - تحديد الاحتياجات اللازمة للمعامل والمختبرات.

٢ - استلام الأدوات والأجهزة والمحاليل والمواد وغيرها.

٣ - إعداد اللوحات والنشرات الإرشادية باستخدام الأدوات والأجهزة والمواد في المعامل والمختبرات.

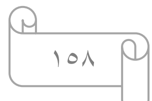
٤ - تنظيم السجلات والملفات الخاصة بالمعامل والمختبرات وتدوين البيانات والمعلومات عن موجوداتها، وتحديثها وفقًا للإجراءات المعتمدة.

٥ - تهيئة وتجهيز المعامل والمختبرات وتنظيمها وترتيبها ومتابعة نظافتها قبل وبعد استخدامها.

٦ - تحضير وتجهيز المعامل والمختبرات لتنفيذ واستخدام البرامج والتجارب فيها قبل مواعيد التنفيذ بوقت كاف.

٧ - تقديم الدعم لأعضاء الهيئة التعليمية باستخدام المعامل والمختبرات وتقديم الدعم الفني اللازم لهم.

٨ - تطبيق إجراءات الأمن والسلامة ومتابعة صيانة أدوات السلامة وطفايات الحريق في المعامل والمختبرات.



٩ - التأكد من قفل النوافذ والتيار الكهربائي ومحابس المياه والغاز في المعامل والمختبرات وفقاً للتعليمات المعتمدة.

١٠ - التنسيق مع الهيئة التعليمية في المدرسة لتنظيم جداول استخدام المعامل والمختبرات بشكل دوري.

١١ - المشاركة في إعداد وتقديم الدورات التدريبية والورش عن الإسعافات الأولية والأمن والسلامة للطلاب والعاملين والمجتمع المحلي بالتنسيق مع الجهات المعنية.

١٢ - إعداد تقارير دورية توضح حالة الأدوات والأجهزة والمعدات وتحديد مدى حاجتها للصيانة ورفعها لوكيل المدرسة للشؤون المدرسية ومتابعتها.

١٣ - التأكد من حفظ الأدوات والأجهزة والمحاليل والمواد وغيرها في الأماكن المخصصة.

١٤ - القيام بإجراء الجرد الدوري والسنوي لعهد المعامل والمختبرات.

١٥ - إعداد برنامج متكامل لنشاط المختبرات حسب اليوم والحصة والموضوع مع جدول متابعة تنفيذ التجارب للمعلمين.

١٦ - حفظ المواد الكيميائية في الأماكن المخصصة لها والتأكد من مدى سلامة حفظها ومتابعة صالحية انتهائها.

١٧ - القيام بأعمال المناوبة ومتابعة الطلاب والإشراف عليهم قبل الاصطفاف الصباحي بخمسة عشر دقيقة وأثناء اليوم الدراسي وبعد نهاية الدوام الرسمي بما لا يزيد عن ثلاثين دقيقة.

١٨ - القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من المسؤول المباشر في مجال اختصاصه.

مواصفات شاغلي الوظيفة:

المؤهلات العلمية: أن لا يقل عن دبلوم محضري المختبرات المدرسية.

المعارف:

- المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.
- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.
- المعرف التامة بمفاهيم وأسس الفهرسة والتصنيف.
- المعرفة التامة بقواعد السلامة العامة.
- المعرفة التامة بخواص المواد.
- المعرفة باستخدامات تقنية التعليم والمعلومات في العملية التعليمية.

المهارات والقدرات:

- التخطيط والتنظيم.
- تحديد الأولويات.
- التحليل والاستنتاج.
- المتابعة والتنسيق والتقويم.
- الاتصال الفعّال والتعامل مع الآخرين.
- استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.

السمات الشخصية:

-التمتع بأخلاقيات الوظيفة.

-لائقًا صحيًا.

-القيادة.

-القدوة الحسنة.

-التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.

-العمل بروح الفريق.

-المبادرة.

-الاحترام والتقدير.

-الاتزان الانفعالي.

-سلامة الفكر والمنهج.

-الثقة بالنفس.

-الموضوعية.

-التواضع ولين الجانب[١].

---

(١) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ، الإصدار الرابع، مرجع سابق.

(١٢) المساعد الإداري:

الهدف العام للوظيفة: تقديم الخدمات الإدارية التي تسهم في تنفيذ العملية التعليمة والتربوية في المدرسة، وتقديم المساندة للعاملين فيها.

الواجبات:

١ - استلام وحفظ المواد والتجهيزات والكتب المدرسية في الأماكن المخصصة لذلك في المدرسة.
٢ - إدارة وتنظيم أعمال مستودع المدرسة.
٣ - استقبال المراجعين والزوار وتسجيل بياناتهم عند دخولهم المدرسة.
٤ - تسجيل وتسليم العهد لجميع العاملين في المدرسة واستلامها بنهاية العام الدراسي.
٥ - المشاركة في تنظيم ملفات الموظفين في المدرسة وتزويدها بجميع المستجدات التي تطرأ على الموظفين.
٦ - المشاركة في البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن.
٧ - المشاركة في عضوية المجالس واللجان المدرسية.
٨ - القيام بأخذ حضور وتأخر وغياب الطلاب عن المدرسة.
٩ - القيام بأعمال المناوبة ومتابعة الطلاب والإشراف عليهم قبل الاصطفاف الصباحي بخمسة عشر دقيقة وأثناء اليوم الدراسي وبعد نهاية الدوام الرسمي بما لا يزيد عن ثلاثين دقيقة.

١٠ - التواصل مع أولياء أمور الطلاب باستخدام الوسائل المتاحة في حال تأخر وغياب الطالب عن المدرسة.

١١ - استلام وتجهيز ملفات الطلاب المستجدين والمنقولين من المدرسة وإليها ، وإنهاء جميع المخاطبات والإجراءات.

١٢ - تنظيم ملفات الطلاب والحرص على اكتمال جميع الوثائق المطلوبة.

١٣ - إعداد وتزويد وكيل شؤون الطلاب بنماذج الإحالات الطبية وشهادات الانتماء (الشهادات التعريفية) للطلاب لتقديمها للجهة المختصة.

١٤ - تنظيم السجلات والملفات وحفظها وفق التعليمات المنظمة لذلك.

١٥ - تسجيل قبول الطلاب بالمدرسة بما فيهم طلاب ذوي (الاحتياجات الخاصة) والتأكد من الوثائق المطلوبة عند التسجيل والنقل ومتابعة نقل الطلاب إلى المدارس الأخرى.

١٦ - المشاركة في متابعة الطلاب لأداء الصلاة في المدرسة.

١٧ - المشاركة في تنظيم ومتابعة الاصطفاف الصباحي للطلاب والدخول للفصول الدراسية.

١٨ - تقديم الخدمات المكتبية والإدارية لجميع العاملين في المدرسة.

١٩ - القيام بإجراء الجرد الدوري والسنوي لعهدة المدرسة.

٢٠ - القيام بأي مهام يكلف بها من المسؤول المباشر في مجال اختصاصه

مواصفات شاغلي الوظيفة:

المعارف:

-المعرفة التامة بالتعليمات المتعلقة بطبيعة عمله.

-المعرفة بالأعمال الكتابية والمكتبية وكيفية ممارستها.

-المعرفة بالنماذج والأدوات الخاصة بطبيعة العمل.

- المعرفة بالفهرسة وتنظيم وتصنيف الوثائق.

المهارات والقدرات:

- ترتيب وحفظ الملفات وفهرستها.

-المتابعة والتنسيق.

-الاتصال الفعّال والتعامل مع الآخرين.

-استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.

السمات الشخصية:

-التمتع بأخلاقيات الوظيفة.

-لائقًا صحيًا.

-القيادة.

-القدوة الحسنة.

-التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.

-العمل بروح الفريق.

-المبادرة.

-الاحترام والتقدير.

-الاتزان الانفعالي.

-سلامة الفكر والمنهج.

-الثقة بالنفس.

-الموضوعية.

-التواضع ولين الجانب[١].

---

(١) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ، الإصدار الرابع، مرجع سابق.

ثالثًا: المجالس واللجان المدرسية:

تهدف المجالس واللجان إلى تنمية ودعم العلاقة بين مكونات المدرسة والمجتمع وتعزيزها بما يحقق رسالة المدرسة ويدعم خططها التطويرية لرفع مستوى جودة العملية التربوية والتعليمية.

ومجالس المدرسة المعمول بها وفق الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام هي:

(١) مجلس المدرسة.

(٢) مجلس المعلمين.

(٣) لجنة الموارد والشراكة الأسرية والمجتمعية.

(٤) لجنة التوجيه والإرشاد.

(٥) لجنة الاختبارات.

(٦) لجنة التميز والجودة.

(٧) لجنة الأمن والسلامة.

ولكل مجلس أو لجنة مما سبق هدف خاص، وهيكل، ومهام، ودواعي لعقده وتنظيم عمله.

ركائز التغيير والتطوير الإداري والتربوي في التعليم

في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

ركائز التغيير والتطوير الإداري والتربوي في التعليم السعودي:

لابد من التأكيد أولاً، على أنه لا يوجد نظام تعليمي يتصف بالكمال أو بالكفاءة التامة أو في غنىً عن الإصلاح والتطوير ، فالتعليم عملية معقدة متعددة الجوانب والمسارات ومتنوعة في مكوناتها والأنشطة والعمليات المتعلقة بها، وبشكل محدد فإن إشكالية تجويد وإصلاح التعليم تعني ضرورة الاهتمام بمدخلات العملية التعليمية ذات الصلة المباشرة بالمتعلم، مثل: المعلم والمناهج ومصادر التعلم والإدارة وعوامل أخرى خارج نطاق السلطة التعليمية، مثل: النظم الاجتماعية والاقتصادية السائدة، والتي قد تفرض توجهات ضاغطة وربما عكسية لمسارات الحاجة لتطوير التعليم[١].

لذا، ومن أجل التعرف على ركائز التغيير والتطوير الإداري والتربوي في التعليم السعودي، يحسن بدايةً تناول دواعي إصلاح ذلك التعليم، وتناول بعض التوجهات المعاصرة لتطويره في المملكة، كمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم، وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، وانتهاءً بالرؤية الوطنية رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال التعليم.

(١) مسلم، ٢٠١٣، ص ١.

دواعي إصلاح وتطوير التعليم في المملكة:

برغم الإنجازات التي تحققت في نظام التعليم السعودي على مدى قرن كامل من الزمن منذ قيام الدولة السعودية، إلا أنه - كأي نظام تعليمي -واجه العديد من المشكلات والصعوبات التي وقفت حائلاً دون تحقيق كل أهدافه، وتحسين مستوى مخرجاته، بحيث يمكن إبراز أهم تلك المشكلات والصعوبات على النحو التالي(١):

أولاً: غياب الرؤية الشاملة للتعليم:

تشير أغلب الدراسات إلى إشكالٍ عانى منه التعليم في المملكة ناتج عن غياب الرؤية الشاملة والواضحة للتعليم؛ فوثيقة سياسة التعليم جاءت بشمولية الخطوط العريضة ، وبالتالي ليس هناك رؤية واضحة يتفق عليها المخططون للتعليم توجه المشروعات التطويرية التربوية؛ وهذا ما جعل من الصعب التعرف على مسار محدد لتقدم التعليم، بل إن كثيرًا من المشروعات والتوجهات التطويرية تنتج إما ردة فعل أو نتيجة اجتهادات شخصية من قيادات الوزارة، إلا أن تلك المشروعات والخطط الإصلاحية والتطويرية سرعان ما تتلاشى بسبب غياب الرؤية الواضحة، وربما انحرفت عن مسارها الأساسي دون تقويم لنتائج تطبيقها أو تطوير لها.

على سبيل المثال، كان هناك عدة مشروعات لإصلاح التعليم الثانوي، منها: مشروع التعليم الثانوي المطور، ثم الشامل، ثم بعد سنوات خرجت المدارس الرائدة، ثم بعد ذلك خرج نظام التعليم الثانوي المرن أو نظام

---

(١) العبد الكريم، ٢٠٠٩.

المقررات والذي طبق عام ١٤٢٥هـ، وعلى مستوى التعليم الابتدائي خرج نظام الصفوف الأولية (الأول والثاني والثالث الابتدائي)، لكنه لم يطور ولم تقوم تجربته (رغم أن كثيرًا من المؤشرات تؤكد فاعليته وأنه ساعد على التركيز على تلك المرحلة الأساسية)، وجاء نظام التقويم المستمر في تلك المرحلة، ثم استخدم هذا النظام من التقويم في المرحلة العليا من المرحلة الابتدائية، لكنه لم يستفد من تقويم تجربة تطبيقه في الصفوف الأولية؛ وكذلك طرح مشروع دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في التعليم العام عام ١٤١١هـ، إلا إن هذه المشروعات لم يكتب لها الاستمرار حتى تنجح وتحدث التغيير أو الإصلاح المأمول.

ثانيًا: قصور النظام الإداري للمدرسة:

يعكس واقع الإدارة المدرسية في المملكة، واقع الإدارة التربوية بأسرها؛ إذ يغلب على إدارة المدرسة الطابع الإداري البيروقراطي الرتيب، الذي يقتصر في كثير من الأحيان على تنفيذ التعليمات بأقل قدر من الكفاءة؛ كما يعاني مديرو المدارس من عدم وجود كادر وظيفي خاص بهم يقدم لهم حوافز مالية مقابل الأعباء التي يقومون بها، ونادرًا ما يوجد المدير الذي يقوم بدور القائد التربوي داخل مدرسته.

كان ذلك من جهة؛ ومن جهة أخرى، تشير العديد من الدراسات إلى عدم فعالية النظام الإشرافي بوضعه التقليدي الذي يركز على الزيارات المتباعدة وتدني فعاليته في تطوير أداء المعلمين وأداء المدارس، في الوقت الذي تخضع فيه الإدارة المدرسية للخطط والبرامج المركزية التي تأتي من الوزارة

ما حرم المدرسة من القيام بالمشاركة في العمل التطويري، فلم تراع البرامج بعض احتياجات المدارس وخصوصياتها.

ثالثًا: تدني مستوى تأهيل المعلمين:

تعاني الكثير من التخصصات التعليمية ندرة في المعلمين المؤهلين لتدريسها، (مثل: اللغة الإنجليزية، والفيزياء، والرياضيات)، في الوقت الذي لا تستند فيه عملية اختيار المعلمين إلى معايير مناسبة للمفاضلة ببينهم، وبالرغم من أن الوزارة أنشأت نظامًا لاختبار كفاءة المعلمين الجدد إلا أن تدني مستوى المعلمين في هذا الاختبار كثيرًا ما يجبر الوزارة على التنازل عن معاييرها والقبول بمعلمين حصلوا على نتائج متدنية في ذلك الاختبار.

وهذه المشكلة لا تقتصر على المعلمين الجدد، بل وتمتد إلى المعلمين القدامى أي أن تدني المستوى لا يقتصر على المعلمين الجدد، بل يتعداه إلى المعلمين القدامى.

رابعًا: الزيادة السكانية والمباني المدرسية:

نتيجة للزيادة المتسارعة في النمو السكاني والتوسع الجغرافي ونقص التخطيط المسبق اضطرت الوزارة في العقود المتأخرة إلى استئجار مبانٍ سكنية واتخاذها مدارس، مع ما فيها من النقص الواضح في المرافق التربوية من ملاعب وصالات ونحوها، كذلك عدم مناسبة فصولها وتجهيزاتها للأداء التربوي؛ وبالرغم من أن (مخططات) المدارس الحكومية أفضل بكثير من المدارس المستأجرة، إلا أنها تفشل في كثير من الأحيان في الإسهام في إيجاد بيئة تربوية جاذبة داخل المدرسة.

كما ساهمت الزيادة السكانية في زيادة عدد الطلاب في الفصول، وهذه مشكلة باتت تعاني منها كثير من المدارس، لاسيما في ظل صغر حجم الفصول، وهذا ما يجعل من العسير على المعلمين استخدام طرق التدريس الحديثة.

توجهات إصلاح وتطوير نظام التعليم في المملكة:

إزاء تلك المشكلات، بدأ الكثير من المتخصصين بالمناداة بضرورة العمل على تطوير النظام التعليمي في المملكة، وسارع البعض منهم إلى طرح مشروعات تربوية تطويرية تمكن التعليم السعودي من منافسة الأنظمة التعليمية في بقية دول العالم المتقدمة، وقد لاقت هذه الدعوات استجابة من القيادة الحكيمة، فصار إصلاح وتطوير التعليم مشروعًا وطنيًا[١].

وإذا كانت الإصلاحات والتجديدات التربوية باتت تعتمد في خططها على التعاون الدولي ليتم من خلاله تبادل الخبرات والتجارب الناجحة بين الدول، فإن ذلك يستلزم تبني رؤى واستراتيجيات تقوم على مراعاة كل دولة إلى هويتها الثقافية لتكون مرجعية لها، وقاعدة تنطلق منها اتجاهات الإصلاح والتجديد التربوي.

لذا، فقد احتلت قضية إصلاح وتطوير التعليم في المملكة اهتمامًا كبيرًا من قبل القيادة الحكيمة مستجيبة لها كافة الجهات والكوادر والقوى الوطنية المعنية؛ وهو ما ساهم في بلورة مشروعات ورؤى تطويرية وإصلاحية للتعليم، يمكن تناول أبرزها على النحو الآتي:

---

(١) العبد الكريم، ٢٠٠٩.

أولاً: مشروع الملك عبدالله لتطوير التعلم (الاستراتيجية الوطنية):

جرى إقرار المشروع والبدء بتنفيذه في شهر محرم من العام ١٤٢٨هـ، باعتباره أضخم مشروع يشهده تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، من حيث عبر المشروع عن إرادة القيادة ورغبة الوزارة في تطوير التعليم العام في المملكة، والمشروع ركز على خمسة برامج عامة، هي:

- **برنامج تطوير المناهج التعليمية،** بمفهومها الشامل لتستجيب للتطورات العلمية والتقنية الحديثة، وتلبي الحاجات القيمية والمعرفية والمهنية والنفسية والبدنية والعقلية والمعيشية لدى الطالب والطالبة.
- **برنامج إعادة تأهيل المعلمين والمعلمات،** وتهيئتهم لأداء مهامهم التربوية والتعليمية بما يحقق أهداف المناهج التعليمية المطورة.
- **برنامج تحسين البيئة التربوية؛** وتأهيلها وتهيئتها لإدماج التقنية والنموذج الرقمي للمنهج؛ لتكون بيئة الفصل والمدرسة بيئة محفزة للتعلم من أجل تحقيق مستوى أعلى من التحصيل والتدريب.
- **برنامج النشاط اللاصفي؛** من خلال تعزيز القدرات الذاتية والمهارية والإبداعية، وتنمية المواهب والهوايات، وإشباع الرغبات النفسية لدى الطلاب والطالبات، وتعميق المفاهيم والروابط الوطنية والاجتماعية من خلال الأنشطة غير الصفية بمختلف أنواعها.
- **برنامج بناء معايير تقيس كفاءة العملية التعليمية،** بحيث يمكن الاستفادة منها في عمليات التطوير المستهدف.

جرى تحديد الركائز والمبادئ التوجيهية في بناء استراتيجية تطوير التعليم العام من مرجعيات أساسية تضمنها النظام الأساسي للحكم، ونصت عليها سياسة التعليم وتوجهات الدولة وثوابتها، كما بنيت الاستراتيجية وفقاً لمبادئ توجيهية معتمدة في أفضل الممارسات العالمية

واستلهامًا من الدروس المستفادة من التجارب الوطنية والعالمية، مثل: المشاركة الشاملة، والتركيز على العنصر الأكثر أهمية وهو الطالب، والتركيز على العنصر البشري، والإضافة إلى الإنجازات المتحققة، والاستفادة من تجارب الآخرين، وتوظيف النظام المفتوح، ورفع التوقعات إلى المستوى الأعلى الممكن؛ كما بنيت استراتيجية تطوير التعليم العام على مجموعة من القيم تتمثل في الآتي[1]:

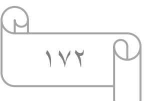
١. التعليم يرسخ القيم والمبادئ الإسلامية ويحافظ على الهوية الوطنية ويعززها.
٢. التعليم مركزٌ على الطالب، ويبني شخصيته المتكاملة، وينمي مواهبه وإبداعاته وقدراته.
٣. التعليم المتميز حق لكل مواطن ذكرًا كان أو أنثى.
٤. التعليم مُرتكز للخطط التنموية الوطنية وللتحول إلى مجتمع المعرفة.
٥. التعليم وفق أحدث الممارسات التربوية وفي بيئات مدرسية مناسبة.
٦. التعليم يعزز المشاركة المجتمعية في المسؤولية عن التعليم.
٧. التعليم يتحقق من خلال المشاركة مع ذوي العلاقة كافة.

أما أهداف الاستراتيجية فقد تحددت بعشرة أهداف تمثلت بما يلي:

١. تمكين المدارس وإدارات التربية والتعليم من إدارة عملية التطوير وتوجيهها.
٢. تحسين المناهج الدراسية وطرق التدريس وعمليات التقويم بما ينعكس إيجابًا على تعلم الطلاب.

---

(١) الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، ١٤٢٨هـ، ص ١٣، ٢٨.



٣. إتاحة فرص التعلم المتكافئة ونظم الدعم لجميع الطلاب.

٤. توفير تعليم رياض الأطفال للجميع.

٥. تهيئة بيئة تعليمية تتلاءم مع متطلبات التعلم في القرن الحادي والعشرين.

٦. تعزيز صحة الطلاب وبناء شخصياتهم وانضباطهم ورعايتهم.

٧. تعزيز مجالات التعاون مع الأسر والمجتمعات المحلية في دعم ثقافة التعلم.

٨. تطوير نظام لتمهين وظيفة التعليم.

٩. زيادة فعالية التقنية في رفع مستويات الأداء وتحسينه.

١٠. تحسين الحوكمة، والقيادة، والحوافز، والسياسة التعليمية لإدامة نموذج تطوير المدارس.

وبالرغم من مضي أغلب المدة المحددة لتنفيذ مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم والاستراتيجية الوطنية المعبرة عنه دون أن تتكامل خطوات عملية في تنفيذه على أرض الواقع، إلا أن هذا المشروع أرسى الركائز الإصلاحية والتطويرية لنظام التعليم السعودي، وهي الركائز التي حملها برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ أحد البرامج التنفيذية لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

إصلاح التعليم في رؤية المملكة ٢٠٣٠ وركائزها:

تعد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ خطة وطنية كبرى للتحول والتغيير الشامل للمملكة العربية السعودية، وأُقرت الرؤية بتوجيه حكيم من أعلى سلطة في الدولة، فجاءت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بأمر خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز، وبرعاية واهتمام

كبيرين من ولي عهده سمو الأمير محمد بن سلمان وأصبحت من أولى اهتماماته.

وهذا الاهتمام من أعلى مستويات السلطة يعكس أهمية هذه الرؤية لدى القيادة الحكيمة والحرص على تنفيذها وتذييل كافة الصعوبات التي قد تواجهها، كما يدل على الدعم المعنوي والمادي السخي لتحقيق هذه الرؤية الطموحة. ولا شك بأن ذلك من أهم أسباب نجاح أي خطة.

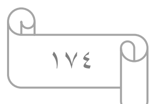
والرؤية الكبيرة ٢٠٣٠ جاءت بمميزاتها الاقتصادية والاجتماعية وكفاءة استخدام الثروات؛ لتحقيق التنمية المستدامة لمواطني المملكة العربية السعودية، ولتكون المملكة بالمكانة التي تليق بها في عالمها العربي والإسلامي والعالمي.

ومن مميزات رؤية ٢٠٣٠ تطلعها لمجتمع قائم على المعرفة يعول على التعليم قيادة هذا التحول؛ ليستكمل بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات وفرص سوق العمل، وتميز تعليمه العام والعالي بطريقة تتكامل مع كافة البرامج والمشروعات في مختلف القطاعات من خلال تسلسل زمني محدد بما يضمن تحقيق أهداف الرؤية دونما تعارض في الأداء والتوقيت[(١)].

عنت رؤية المملكة ٢٠٣٠ بالتربية والتعليم والنموذج الذي ينبغي أن يكونا عليه في المستقبل القريب والمتوسط، فجاءت الرؤية متماشية مع ما تطمح إليه المملكة في هذا الشأن، من حيث النتائج والمخرجات، مما يوحي بشكل واضح بأن إصلاح الإدارة التربوية لابد وأن يكون أحد أهم مداخل تحقيق الرؤية وصنع المستقبل المنشود؛ فقد أكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أن الإسلام ومبادئه يمثل منهج حياة، وهو المرجع الرئيس في كل الأنظمة والأعمال والقرارات والتوجهات. فقد جاء فيها: "لقد أعزنا الله بالإسلام

---

(١) السكاكر، ٢٠١٨، ص١٨٩.



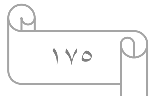
وبخدمة دينه، وتأسيًا بهدي الإسلام في العمل والحث على إتقانه، ستكون نقطة انطلاقتنا نحو تحقيق هذه الرؤية هي العمل بتلك المبادئ، وسيكون منهج الوسطية والتسامح وقيم الإتقان والانضباط والعدالة والشفافيّة مرتكزاتنا الأساسية لتحقيق التنمية في شتّى المجالات"[1].

كما تنطلق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من المجتمع وإليه تنتهي، ويمثّل المحور الأول أساسًا لتحقيق هذه الرؤية وتأسيس قاعدة صلبة لازدهارنا الاقتصادي؛ ينبثق هذا المحور من الإيمان بأهمية بناء مجتمع حيوي يعيش أفراده وفق المبادئ الإسلامية، معتزين بهويتهم الوطنية وفخورين بإرثهم الثقافي العريق، في بيئة إيجابية وجاذبة تتوافر فيها مقومات جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، ويسندهم بنيان أسري متين، ومنظومتي رعاية صحية واجتماعية ممكَّنة.

وأكدت الرؤية على الاتجاه نحو تعزيز مبادئ الرعاية الاجتماعية وتطويرها لبناء مجتمع قوي ومنتج، من خلال تعزيز دور الأسرة وقيامها بمسؤولياتها، وتوفير التعليم القادر على بناء الشخصية، وإرساء منظومة اجتماعية وصحية ممكّنة، وترسيخ القيم الإيجابية في شخصيات الأفراد عن طريق تطوير المنظومة التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها، مما يمكّن المدرسة بالتعاون مع الأسرة من تقوية نسيج المجتمع، من خلال إكساب الطالب المعارف والمهارات والسلوكيات الحميدة؛ ليكون ذا شخصية مستقلة تتصف بروح المبادرة والمثابرة والقيادة، ولديها القدر الكافي من الوعي الذاتي والاجتماعي والثقافي، والعمل على استحداث مجموعة كبيرة من الأنشطة الثقافية والاجتماعية والتطوعية والرياضية عبر تمكين المنظومة التعليمية والثقافية والترفيهية.

---

(١) رؤية ٢٠٣٠، ص١٦.



تهدف رؤية المملكة بجانبها التعليمي إلى الارتقاء بالتعليم ورفع مستوى جودة المخرجات وتحقيق مؤشرات أداء عالية تساهم بوضع المملكة في مصاف الدول المتقدمة في التعليم؛ وهو ما دفع وزارة التعليم لمواكبة الرؤية من خلال وضع أهداف وخطط وبرامج نوعية شاملة تضمنت تدريب المعلمين والكادر التعليمي، وتطوير البيئة المدرسية والتقنية والمناهج، وتعزيز المبادرات والبرامج الإثرائية، وإشراك الأسرة والمجتمع، وأيضًا من خلال تعاون وتكاتف جميع أطراف العملية التعليمية، وخصوصًا المعلم الذي يأتي دوره كشريك أساسي يحمل على عاتقه مسؤولياته وواجبه المهني والوطني للسير نحو تحقيق الرؤية ونهضة الوطن[١].

وتضمنت الرؤية ربطًا جوهريًا بين المناهج وعلوم ومستجدات العصر والتطور التكنولوجي، وكذلك رؤية سوق العمل، بحيث ترتبط مناهج التعليم بمختلف مراحلها بإعداد خريج يكون مشاركًا في التنمية نتيجة حصوله على تعليم يتوافق مع متطلبات سوق العمل، ونشر نتائج المؤشرات التي تقيس مستوى مُخْرَجَات التعليم بشكل سنوي، والعمل مع المتخصصين لضمان مواءمة مُخْرَجَات التعليم مع متطلبات سوق العمل[٢].

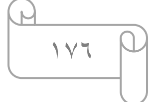
تناولت رؤية المملكة العربية السعودية جوانب متعددة كخطة تنموية وتطويرية شاملة، والتعليم باعتباره أساساً للتنمية وأداة لتحقيقها ناله نصيب من تلك الرؤية، وجاء في ثنايا الرؤية الاهتمام بأربعة ركائز في مجال التعليم هي: (القيادة، والبيئة التعليمية، والمعلم، والمستجدات العالمية).

والرؤية الخاصة بمجال التعليم جاءت من أجل دفع عجلة التنمية الاقتصادية إيمانًا من قيادة المملكة الحكيمة بأن التعليم هو أساس التنمية.

---

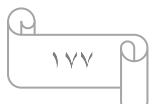
(١) مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٢٠١٧، موقع إلكتروني.

(٢) ابن جريس، ٢٠١٨، موقع إلكتروني.



وروح التقدم، فبه تُبنى العقول وتُخلق الأفكار. ليستطيع الإنسان أن يتعرف على مهاراته وقدراته، وبالتالي يستطيع أن يُحدد أهدافه بشكل سليم، ويلتحق بسوق العمل، فيُساهم في رفعة وطنه بدفع عجلة التنمية الاقتصادية. وحققت ذلك من خلال أهداف رؤية ٢٠٣٠ في التعليم التالية:

- العمل على التخلص من الفارق الكبير ما بين ناتج العملية التعليمية، ومتطلبات العمل في السوق السعودي.
- تطوير المنظومة التعليمية بجميع عناصرها ومفرداتها.
- تنمية المهارات والقدرات التي تُساعد الطلاب على معرفة الوظيفة أو المهنة المناسبة.
- الارتقاء بنتائج التحصيل العلمي للطلاب في مختلف المراحل التعليمية.
- العمل على تطوير المناهج، والتخلص من أسلوب الحفظ والتلقين. مع إدخال العديد من الأساليب التي تعمل على تنمية مهارات الطلاب.
- تشجيع المواهب الطلابية والاهتمام بالأنشطة إلى جانب التعليم. نظراً لدورها الأساسي في توظيف قدرات الطالب بما يُناسب ميوله.
- مراقبة ومتابعة الأداء، من خلال قياس مؤشر التنمية التعليمية، وإدخال التعديلات.
- توفير فرص للتدريب والتأهيل في مختلف المؤسسات والشركات التي تُتيح ذلك.
- إنشاء ملف كامل لكل طالب على قاعدة بيانات. لمتابعة التطورات التي طرأت عليه منذ تخرجه.
- تشجيع البحث العلمي، وكذلك العمل على توفير الإمكانيات والأدوات التي تُساعد على تطبيقه.



- دعم المبتكرين والمبدعين، من أجل الاستفادة من مشاركتهم في التنمية[1].

وحظي التعليم في هذه الرؤية بأهمية كبرى، حيث جاءت الرؤية بخطة تطوير تركز على حزمة متكاملة من البرامج لتطوير البيئة التعليمية ومواكبة خطط التنمية. ويأتي في صدارتها تحديث شامل للمناهج وطرق التدريس وتحفيز على الإبداع لإحداث تحول وطني مدروس. وبالتالي فرؤية ٢٠٣٠ نظره شاملة لقطاع التعليم تبدأ بتطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها؛ لتمكن المدرسة من التعاون وبناء الشخصيات القيادية، واستحداث وتطوير مجموعة كبيرة من الأنشطة والمناهج والفعاليات المبتكرة لتعزيز الشراكة التعليمية وتأهيل المعلمين والقيادات التربوية[2].

والمملكة رسمت من خلال رؤية ٢٠٣٠ انطلاقة جديدة إلى التميز والرقي في تطوير التعليم عبر شتى مراحله ومختلف مناهجه وطرقه ولذا تهدف رؤية ٢٠٣٠ إلى إعداد المعلم وتطويره المهني بما يتناسب مع متطلبات معلم القرن الواحد والعشرين، وما يحتاجه من تطوير مهارات؛ لمواكبة مجريات التطورات الفكرية والمعرفية والتكنولوجية والصناعية، وأولت عناية خاصة بتطوير المعلم عبر دورات ولقاءات تضمن اطلاعه على كل جديد في المناهج وطرق التدريس وإثرائه المعرفي بالعديد من الأنشطة وورش العمل التربوية، كمت منحته فرص الابتعاث للحصول على الشهادات العليا في مجالات مميزة تخدم قطاع التعليم[3].

---

(١) سالم، ٢٠١٩، موقع إلكتروني.

(٢) اليامي، ٢٠١٨، ص٣٦.

(٣) العبدلي، ٢٠١٩، موقع إلكتروني.

كما يلاحظ في عبارات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بالتعليم والتعلم أنها أولت المعلم وإعداده نصيبًا كبيرًا واهتمامًا غير مسبوق، حيث تناولت الرؤية جوانب ومكونات مهمة في إعداد المعلم، تناولت فيها المكون التخصصي أو المعرفي، والمكون الثقافي، وكذلك المكون المهني المهاري. كما أنها في مجملها أطّرت مسألة إعداد المعلم منذ أن كان طالباً بالتركيز على كافة الجوانب المعرفية والوجدانية والمهنية والمهارية. وفي توجه رؤية ٢٠٣٠ وفقًا لتحليل عباراتها يظهر النظام التكاملي في إعداد المعلم في مكوناته الثلاثة: المكون المعرفي التخصصي، المكون المهاري المهني، المكون الثقافي[1].

وحول مستجدات التعليم يحسن رسم إطار عمل وطني لمهارات المستقبل، وإجراء مسح وطني دوري للمهارات المستجدة المطلوبة في سوق العمل وربط نتائجها بمؤسسات التعليم وجهات التخطيط للقوى العاملة والموارد البشرية، وتطوير برامج التدريب الميداني بمؤسسات التعليم، والتنسيق بين مؤسسات التعليم وقطاع الأعمال، وهذا ما تسعى رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتحقيقه.

يتبين مما سبق أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ كرؤية تطويرية تناولت الركائز الأهم في المؤسسة التعليمية والمدرسية لتمثل رؤية المملكة في مجال التعليم: (القيادة، والبيئة التعليمية، والمعلم، والمستجدات العالمية) بشكل يبرز أهميتها كأولوية تطوير لجوانب العملية التربوية، وللجوانب الإدارية التي تسعى لتحقيق الأهداف من خلالها.

(١) التويجري والمحمود، ١٤٣٨هـ، ص ١٥٩.



برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠:

يعتبر برنامج التحول الوطني أحد البرامج التنفيذية المنبثقة من رؤية المملكة ٢٠٣٠ وقيادة التغيير، والذي يُعد الأجهزة الحكومية المشاركة في البرنامج لأداء الدور المناط بها من خلال وضع أهدافها ومستهدفاتها المرحلية التي ترغب في الوصول إليها بحلول عام ٢٠٢٠ كجزء من تحقيق أهداف ومستهدفات الرؤية، ومن ثم وضع مبادرات لها وربطها بمؤشرات قياس أداء لضبط فاعلية الأثر المتوقع من البرنامج[١].

يهدف برنامج التحول الوطني إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي، وتعزيز المتطلبات الاقتصادية، والارتقاء بمستوى الخدمات المعيشية، وذلك من خلال تسريع وتيرة تنفيذ مشاريع البنية التحتية الأساسية والرقمية، وإشراك المستفيدين في التعرف على التحديات وابتكار الحلول، ومساهمتهم في التنفيذ، وتقييم أداء مبادرات البرنامج، ومن أهم مجالات البرنامج المتصلة بتطوير وإصلاح التعليم أنه هدف إلى تمكين فئات المجتمع من دخول سوق العمل ورفع جاذبيته، وتذليل العقبات أمام تنمية سوق العمل لجميع فئات المجتمع، وكذلك عبر إقامة البرامج الداعمة لإعادة تأهيل وتوظيف الأشخاص ذوي الإعاقة وسن الأنظمة واللوائح المؤسسية التي تجعل بيئة العمل موائمة لهم بما يضمن اندماجهم في سوق العمل، وجذب المواهب والكفاءات العالمية[٢].

بذلك تتميز رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التأكيد على أن إصلاح الفرد لا يكون إلا بتعليمه وتهذيبه وتأهيله عقديًا وأخلاقيًا وفكريًا، كأساس لإصلاح المجتمع، وبالتالي فإن فكرة المجتمع الحيوي يمكن أن تستند إلى

---

(١) برنامج التحول الوطني - مبادرات ٢٠١٦.

(٢) برنامج التحول الوطني، الخطة التنفيذية.

توجهات شاملة وخطط متكاملة لإصلاح وتطوير نظام الإدارة التربوية والمدرسية على نحو يستند فيه إلى أهداف التعليم وحاجات العصر الراهن والمستقبلي.

ورؤية المملكة وقد تضمنت الكثير من أهداف وتطلعات التعليم في المملكة تناولت بعين الاعتبار حاجة النظام التعليمي والإدارة التربوية إلى الإصلاح والتطوير، فالرؤية تشكل إطارًا عامًا أكد ضمنًا على إصلاح النظام التربوي والإدارة التربوية والمدرسية في المملكة، وأنها كرؤية مفتوحة على كل الأطر النظرية والتطبيقية لوضع خطط تنفيذها وتحقيق أهدافها،

مما سبق يمكننا القول، إن رؤية المملكة ٢٠٣٠ أولت اهتمامًا بالغًا بمجال التعليم ممثلاً في أهم ركائزه: (القيادة، والبيئة، والمعلم، والمستجدات العالمية)، وأعطت الأولوية لتلك العناصر المكونة لنظام التعليم في المملكة باعتبارها المداخل الرئيسة لكافة التوجهات الرامية إلى إصلاح وتطوير نظام الإدارة التربوية ككل بما فيها المدرسة في إطار الاستراتيجيات التنموية والمستقبلية التي حددتها رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الخاتمة

جاء الكتاب في فصلين.. تناول الفصل الأول مفاهيم الإدارة العامة والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والعلاقة فيما بينهم، واستعرض أهمية الإدارة ومراحل تطورها ومدارسها المختلفة، كما تناول اتجاهات مدارس الإدارة القديمة والحديثة، ثم أبرز الكتاب وظائف الإدارة مستشهدًا بالأمثلة الإجرائية عند مدير المدرسة، كما تناول الكتاب نظريات الإدارة وتطبيقاتها في إدارة المدرسة.

وتناول الفصل الثاني مدير المدرسة وسماته واختياره ومهامه، وألقى الضوء على الكفايات المهنية لمديري المدارس، وتناول علاقة الإدارة المدرسية بالمجتمع، وعرض الكتاب واقع الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، واستعرض مواصفات شاغلي وظائف الهيئة الإدارية المدرسية، واختتم الكتاب ببيان ركائز التغيير والتطوير الإداري في التعليم في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

واللّه نسأل أن يساهم هذا الكتاب بإضافة يسيرة في مكتبة الإدارة المدرسية، وأن ينفع به كل من قرأه، وأن يكتب لنا بيسيره كريم فضله وتوفيقه. والحمد للّه الذي بنعمته تتم الصالحات.

المراجع

-مطاوع، إبراهيم عصمت، حسن، أمينة أحمد (١٩٦٦). الأصول الإدارية للتربية: دار المعارف للنشر، القاهرة، ط٣.

-الطويل، هاني عبدالرحمن صالح (١٩٩٧). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الافراد والجماعات في النظم، دار وائل. عمان، الأردن.

-سالم، فؤاد الشيخ سالم (١٩٨٥). المفاهيم الإدارية الحديثة، مطبعة الصفدي، ط ٢، عمان، الأردن.

-اللوزي، سليمان (١٩٩٨). أساسيات في الإدارة: النظريات الإدارية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

-درة، عبدالباري، جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٢). الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

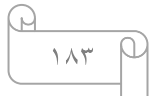
-حريم، حسين (٢٠٢٠). إدارة المنظمات منظور كلي: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن

-عطية، عماد محمد (٢٠١٢). الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها: مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية.

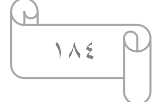
-ياسين، سعد غالب (١٩٧٩). الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية. عمان، الأردن.

-الحقيل، سليمان بن عبدالرحمن (١٤١٤). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية.

-العنزي، عبيد نداء (٢٠١٧). ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية: مجلة العلوم التربوية. المجلد ٢٥، العدد ٢، إبريل ٢٠١٧.



-مرسي، محمد منير (١٩٧٧). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، مرسي: عالم الكتب. القاهرة.
-الفريجات، غالب (٢٠٠٠). الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة، عمان. الأردن.
-لكحل وفرحاوي (٢٠٠٩). أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيق، الجزائر.
-الخواجا، عبدالفتاح محمد سعيد (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
-النعيم، وفاء صالح (١٤١٧). الكفايات المهنية اللازمة لمعلمات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية ودولة الكويت ، دراسة مقارنة: كلية التربية، جامعة الملك سعود.
-جامل، عبدالرحمن (١٩٩٨). طرق التدريس العامة ومهارات تنفيذ وتخطيط عملية التدريس، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
-الحراني، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن تيمية (١٤١٦). مجموع الفتاوى: مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، المدينة النبوية، المملكة العربية السعودية
-البرادعي، عرفان (١٩٨٨). مدير المدرسة الثانوية: صفاته، مهامه، أساليب اختياره، إعداده: سوريا، ط١.
-جرادات، عزت، عبيدات وآخرون (١٩٨٩). التدريس الفعال، المكتبة التربوية المعاصرة، ط١. عمان، الأردن.
-مصطفى، صلاح عبدالحميد (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر: دار المريخ للنشر. الرياض، المملكة العربية السعودية.
-بامشموس، سعيد محمد (١٤٢٣). المقدمة في الإدارة المدرسية: كنوز المعرفة للنشر. جدة، المملكة العربية السعودية.



-الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ، وزارة التعليم.

-مسلم، حسن علي حسن (٢٠١٣م): مشكلات التعليم العام مظاهر سلبية وتطلعات إيجابية، دراسة تحليلية لمدركات عينة من مديري المدارس المتدربين بكلية التربية بجامعة الملك سعود، **بحث مجتزئ من رسالة ماجستير بنفس العنوان**، جامعة الملك سعود، الرياض.

-العبدالكريم، راشد بن حسين (٢٠٠٩م): التعليم العام السعودي المشكلات معروفة والحلول متوفرة.. ولكن؟، **مجلة المعرفة،** ملف العدد، ذو الحجة ١٤٣٠ - ديسمبر.

-الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، ١٤٢٨هـ.

-رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

-مكتب التربية العربي لدول الخليج، التعليم ورؤية المملكة ٢٠٣٠ ،سبتمبر ٢٠١٧، موقع إلكتروني.

-ابن جريس، حياة بنت فارس (٢٠١٨م): التعليم في رؤية المملكة ٢٠٣٠، موقع إلكتروني.

- سالم، أمل (٢٠١٩م): ماهي رؤية ٢٠٣٠ في التعليم؟ أبريل، **موقع إلكتروني**.

- https://www.mosoah.com/law-and-government/government

-العبدلي، إيمان (٢٠١٩م) تطوير التعليم وفق رؤية ٢٠٣٠، فبراير ٢٠١٩، موقع الكتروني

-برنامج التحول الوطني الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني ٢٠١٨ -٢٠٢٠م.

-برنامج التحول الوطني مبتدرات برنامج التحول الوطني٢٠١٦م.

- Hall, Gene E, and Jones, Howard L, Comperency-BasedEducation a process for the improvement. Engle Wood Cliffs, New Jerseys Print Ice-Hall,Inc, 1972.

فهرس الكتاب